ESTIMATES

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/25-2005
ISBN 0-660-62920-8

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending March 31, 2005

The Honourable Irwin Cotler P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

SECTION I **Overview** 1

Chief Commissioner's Message 1
Management Representation Statement 3
Summary Information 4
Overall Departmental Performance 9

SECTION II **Analysis of Performance by Strategic Outcome** 11

Strategic Outcome I 11
Strategic Outcome II 22
Strategic Outcome III 26
Strategic Outcome IV 30

SECTION III **Supplementary Information** 35

Organizational Information 35
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending 36
Table 2: Use of Resources 37
Table 3: Voted and Statutory Items 38
Table 4: Net Cost of Commission 38
Table 5: Resource Requirements by Branch or Sector 39
Table 6: Details on Project Spending 40
Table 7: Audits and Evaluations 40

OVERVIEW

Chief Commissioner's Message

The change process that began at the Commission in 2002-2003 continued through 2004-2005, with further improvements to the human rights complaint process and an increased focus on the front end of the human rights continuum.

Over the course of the past two fiscal years, the changes implemented at the Commission have yielded:

- a 28% reduction in the active caseload;
- a 45% reduction in the number of cases one year old or older; and
- a 33% increase in the number of final decisions.

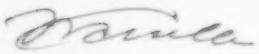
Further streamlining of the intake and investigation processes, notifying respondents earlier and introducing preliminary assessments to clarify issues and provide parties with realistic expectations about settlement options are among the ways the Commission has continued to improve the way it manages complaints.

The ground-based multi-disciplinary teams launched in 2003-2004 are proving to be very effective in ensuring consistency in the handling of complaints, identifying trends and flagging issues meriting further attention in the form of prevention work with employers or policy research.

The Commission has reallocated some of its resources to the front end of the human rights continuum through the Discrimination Prevention Program it launched in April 2004. The program's main goals are to provide employers with the tools they need to foster respect for human rights in the workplace and to encourage the use of alternative dispute resolution to resolve complaints. The Commission has signed memoranda of understanding with two key employers and is in the process of negotiating with a further five.

The Commission also continues to reach out through its Employment Equity Program by performing compliance audits and providing workshops and presentations to help employers respond to and comply with the *Employment Equity Act*. Where appropriate, the Commission combines efforts with the Public Service Commission, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada or Human Resources and Skills Development Canada to address employment equity issues more globally across the federal public service.

The Commission is cultivating a culture of continuous improvement through the implementation of the management accountability framework across the organization. The ultimate purpose of all these changes – to serve Canadians better.



Mary Gusella
Chief Commissioner

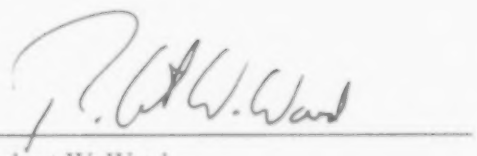
106-00840/

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Robert W. Ward
Secretary General

Summary Information

Department's Raison d'être

The Canadian Human Rights Commission (the Commission) was established in 1977 to administer the *Canadian Human Rights Act*. The purpose of the Act is to promote equality of opportunity and to protect individuals from discrimination based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability, or conviction for an offence for which a pardon has been granted.

The Commission also has a mandate under the *Employment Equity Act*, which seeks to achieve equality in the workplace and to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Both the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act* apply to federal departments and agencies, Crown corporations and federally regulated private-sector organizations.

Total Financial Resources ($ thousands)

Planned	Authorities	Actual
$22,523	$22,616	$20,941

Total Human Resources (FTE)

Planned	Authorities	Difference
195	199	4

Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments

The Commission's financial system during fiscal year 2004-2005 was coded to provide information by strategic outcomes rather than by priorities. As of April 1, 2005, in compliance with the new reporting structure known as the Program Activity Architecture (PAA), the Commission's financial system was coded to provide financial information by activities and priorities.

Strategic Outcomes	Planned Spending ($ 000)	Actual Spending ($ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
Management and resolution of human rights complaints	$12,781	$10,800	Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.	Ongoing	Successfully met
			Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.	Ongoing	Successfully met
			Continue to expand the effective delivery of ADR Services.	New	Successfully met
			Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.	New	Successfully met
			Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.	Ongoing	Successfully met
			Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.	New	Successfully met

Strategic Outcomes	Planned Spending ($ 000)	Actual Spending ($ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
			Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.	New	Successfully met
			Facilitate the implementation of an "On-line Federal Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.	Ongoing	The Federal Court's initiative has not advanced as planned
Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act*	$2,072	$2,197	Assist employers in understanding the *Employment Equity Act*, their responsibilities, and the standards for compliance.	Ongoing	Successfully met
			Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.	Ongoing	Successfully met
			Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.	Ongoing	Successfully met
Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace	$3,700	$3,609	Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.	New	Successfully met
			Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.	Ongoing	Successfully met

Strategic Outcomes	Planned Spending ($ 000)	Actual Spending ($ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
			Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.	Ongoing	Successfully met
			Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/ stakeholders about human rights principles and concepts.	Ongoing	Successfully met
			Case Support: Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.	Ongoing	Successfully met
			Partnerships: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.	Ongoing	Successfully met
Management of the Commission's resources	$3,970	$4,335	Support the implementation of the Modern Management Action Plan.	New	Successfully met
			Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.	New	Successfully met
			Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.	Ongoing	Successfully met

Strategic Outcomes	Planned Spending ($ 000)	Actual Spending ($ 000)	2004-2005 Priorities/ Commitments	Type	Expected Results and Current Status
			Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).	Ongoing	Successfully met
			Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.	Ongoing	New system implementation planned for March 2006
			Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the Commission's management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.	New	Successfully met
			Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.	Ongoing	Successfully met
			Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.	New	Successfully met

Overall Departmental Performance

In 2002, the Commission initiated a process of transformative change and renewal concerning the management and resolution of human rights complaints. Implementation of the changes began in 2003. Following are highlights of results achieved in fiscal year 2004-2005.

The Commission committed to reduce its caseload and keep its volume of cases under 1 year old. Between March 31, 2003, and March 31, 2005, it reduced the active caseload by 28%, from 1,290 cases to 931 cases. The number of cases 1 year old and over decreased by 45%, from 635 cases to 347. In addition, in 2004-2005 the commissioners rendered 1,137 final decisions, an increase of 33% over 2002-2003.

In 2004-2005, the Commission continued to improve its service by making significant changes which led to more effective, consistent and timely handling of human rights cases. The improvements made to the intake and investigation processes included: streamlining the process and applying service standards at each phase; promptly notifying respondents; devising more strategic approaches through the use of multi-disciplinary teams based on human rights grounds or other criteria; and developing a pilot preliminary assessment approach.

The Commission responded to about 30,900 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visits. In addition, the Commission welcomed more than 450,000 visitors on its Web site and distributed more than 64,000 publications to Canadians.

The Commission processed 1,970 intake files. Some 1,149 cases have been discontinued either because the complainant decided not to take the matter further, or because, after closer examination, it became apparent that the matter was outside the Commission's jurisdiction. The remaining 821 cases resulted in accepted complaints. The Commission referred 351 complaints to other redress mechanisms under Section 41 (1) of the Act or determined they were out of time. The Commission dealt with the remaining cases through mediation, investigation or litigation.

The Commission offered pre-investigation mediation to parties in 540 complaints. It conducted mediation sessions in 299 cases, for a participation rate of 55%. Of these, 171 cases were settled, a settlement rate of 57%. The Commission appointed a conciliator and conducted conciliation sessions for 150 complaints. Of these, 53 cases were settled, a settlement rate of 35%.

The Commission launched its Discrimination Prevention Program in April 2004. Key respondents were contacted to inquire about their interest in establishing a formal working relationship with the Commission to prevent discrimination in the workplace. By the end of fiscal year 2004-2005, the Commission had signed two memoranda of understanding, one with the Canadian Forces and the other with the Royal Canadian Mounted Police.

The Commission continued to monitor emerging and systemic human rights issues and plans to develop a "Human Rights Development Report" that will measure progress and gaps in human rights in Canada. In support of this undertaking, the Commission is beginning work on an environmental scan and on the design of the report.

The Commission hosted a conference of federal-provincial-territorial human rights commissions in June 2004. In Fall 2004, the Commission consulted its stakeholders – federal government departments and agencies, private-sector organizations, advocacy groups, unions and employer representatives, as well as groups representing the interests of Aboriginal persons, members of visible minorities, persons with disabilities and women – on future directions.

The Commission continued to provide workshops and presentations to help employers respond to and comply with the requirements of the *Employment Equity Act* (EEA).

The Commission completed 13 initial audits, 19 follow-up audits and 16 pilot project audits. By March 31, 2005, 192 or 35.4% of employers under the EAA were in compliance. This accounted for approximately 708,000 or 58% of all federal employees. In all, 283 employers, or 52%, had been or were in the process of being audited, covering approximately 77% of all employees.

Implementation of the Commission's Management Accountability Framework (MAF) action plan is well under way, with initiatives completed or under way under all key areas of management focus.

The Commission completed Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program and the Employment Equity Audit Program. The Commission also made progress in developing an RMAF and Performance Measurement Framework (PMF) for the organization as a whole.

The Commission completed the groundwork for developing the Commission's Risk Management Policy and Framework. Through management interviews and workshops the Commission was able to identify corporate key risk areas and complete a preliminary assessment of its risks. The policy and framework are expected to be finalized by September 2005.

The Commission continued to strengthen its financial management and control framework, putting emphasis on reallocating resources from lower to higher priorities and creating a governance environment where decision-making is based on ethics, risk management and performance information.

With regard to its work force, the Commission has made strides with the Human Resources Modernization Initiative and towards the development of a learning culture. For example, it has strengthened human resources planning and integrated it with business planning; put in place an Informal Conflict Management System to resolve issues at the outset; strengthened labour relations through fora such as the Labour Management Consultation Committee; and provided core and individual learning opportunities to develop its workforce to meet current and future business needs.

Analysis of Performance by Strategic Outcome

Strategic Outcome I

Management and Resolution of Human Rights Complaints.

Intermediate Outcomes

Meaningful and timely recourse for individual victims of discrimination to support human rights in a free and democratic society.

Immediate Outcomes

Timely, transparent, efficient and fair processing of complaints; adherence to service standards.

Description

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act* (the Act), have been violated. The Act applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The Act empowers the Commission to receive and investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services, based on the 11 grounds enumerated in the Act. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage discrimination on the ground of sex.

The Human Rights Complaint Process

A complaint of discrimination may move through several stages from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and litigation. Alternative dispute resolution (ADR) is offered at all stages of the process.

Inquiry: An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention.

Intake: At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine whether the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the Act. If it does, it is referred to mediation or investigation.

Referral to alternative redress: In cases where the complainant has access to an alternative redress mechanism, such as a grievance process, or where the issue could be resolved through another Act of Parliament, the complainant can be asked to exhaust this other avenue first. If not satisfied with the result of that process, the complainant may return to the Commission to ask that it deal with the complaint. If the complainant does come back, an assessment will be made of the extent to which the other process has appropriately addressed the human rights issues raised in the complaint.

Section 41 analysis: The Commission assesses the admissibility of complaints and determines the appropriate next steps, based on section 41 of the *Canadian Human Rights Act*. In some cases, the Commission may decide not to mediate or investigate complaints that are filed beyond the one-year time limit or that could be considered trivial, vexatious or made in bad faith. There are also circumstances in which the Commissioners may be asked to decide on a contentious jurisdictional issue.

Preliminary assessment: This process is an early opportunity for both parties to have a frank and open discussion and assessment of a case with a senior human rights specialist. The objective is to either resolve the case or expedite the investigation by narrowing the issues and helping the parties to establish realistic expectations.

Mediation: Mediation is a voluntary process of discussion and negotiation between the parties. Mediated settlements are submitted to the Commissioners for approval. An improved ADR process is in place as an alternative to investigation. ADR is available to the parties at all stages of the complaint process. However, most dispute resolution takes place at one of two critical points: immediately after a complaint has been filed (prior to investigation), when the complaint is referred to mediation; or after investigation, when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide to refer the complaint to conciliation. Both processes are confidential and conducted without prejudice.

Investigation: In an investigation, evidence related to the complaint is gathered and analyzed, and recommendations are prepared for the consideration of the Commissioners.

Conciliation: Conciliation normally takes place after investigation, after the Commissioners have reviewed the investigator's findings and believe conciliation could help to resolve the case. All information has been disclosed at this stage.

Litigation: Litigation begins when a complaint is referred to the Canadian Human Rights Tribunal for an inquiry. Under the *Canadian Human Rights Act*, the Commission's legal counsel represents the public interest before the Tribunal.

Please note that detailed information on the human rights complaint process can be found on the Commission's Web site at: ***http://www.chrc-ccdp.ca/complaints/complaint_process-en.asp***

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.

In 2004-2005, the Commission committed to reduce its caseload and keep its volume of cases under 1 year old. As shown in Figure 1, between March 31, 2003, and March 31, 2005, the active caseload was reduced by 28%, from 1,290 cases down to 931 cases. Over the same two-year period, the volume of cases 1 year old and over was reduced by 45%, from 635 to 347 cases.

FIGURE 1 Total Active Caseload by Age Category

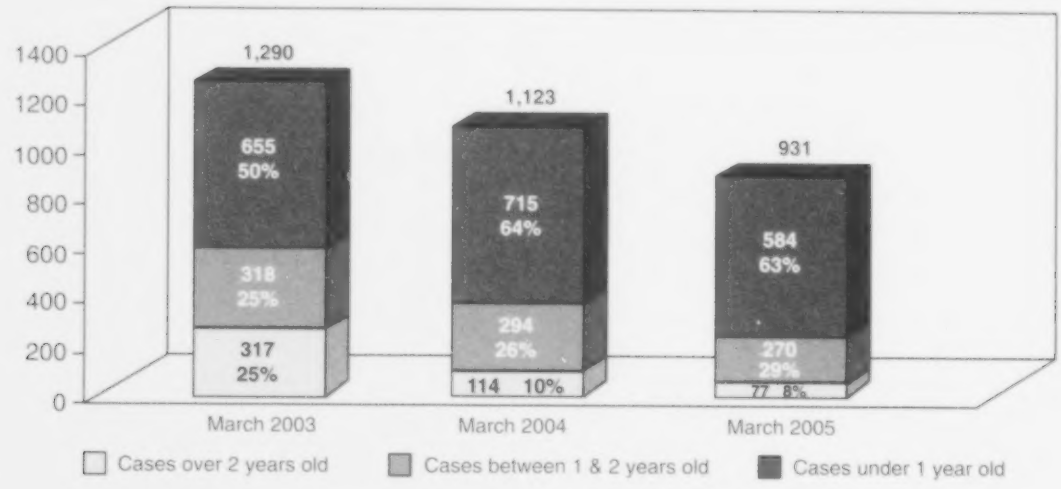


Figure 2 shows the volume of cases submitted to the Commission for a final decision. Commissioners rendered 1,137 final decisions in 2004-2005, 33% more than in 2002-2003, though fewer than in 2003-2004. The greater number of final decisions in 2003-2004 can be attributed to the fact that the Commission dealt with several grouped cases that year. Cases can be grouped when a number of individuals file complaints on the same or similar issues. There was less opportunity to group cases in the current reporting period than in 2003-2004.

FIGURE 2 Number of Final Decisions

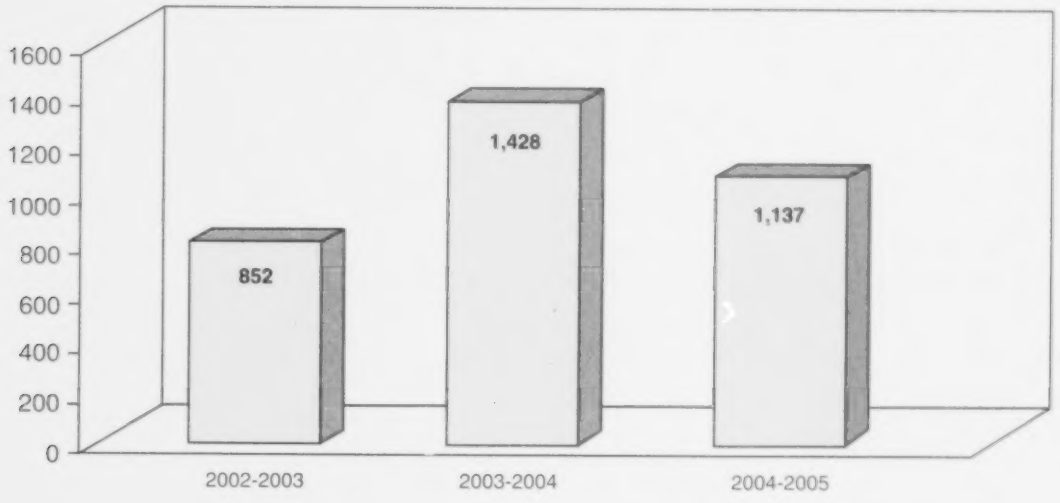


FIGURE 3 Final Decisions by Type

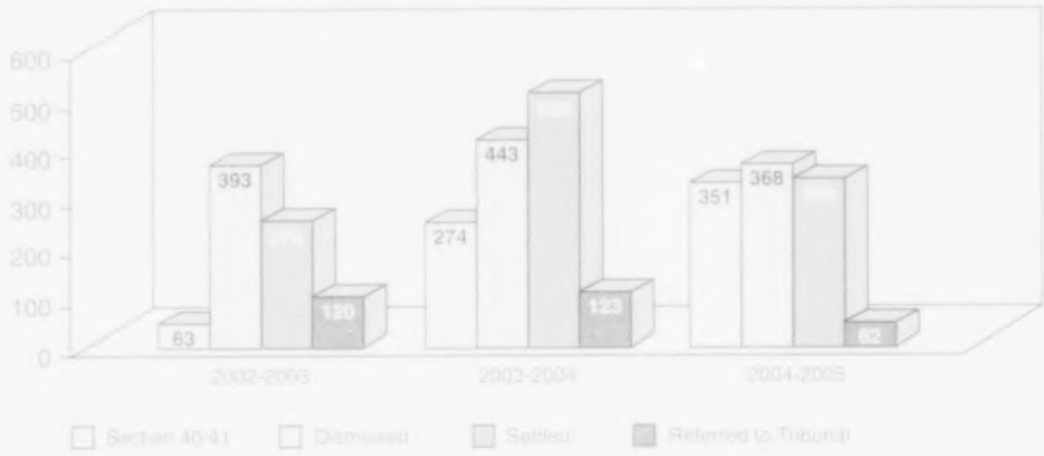
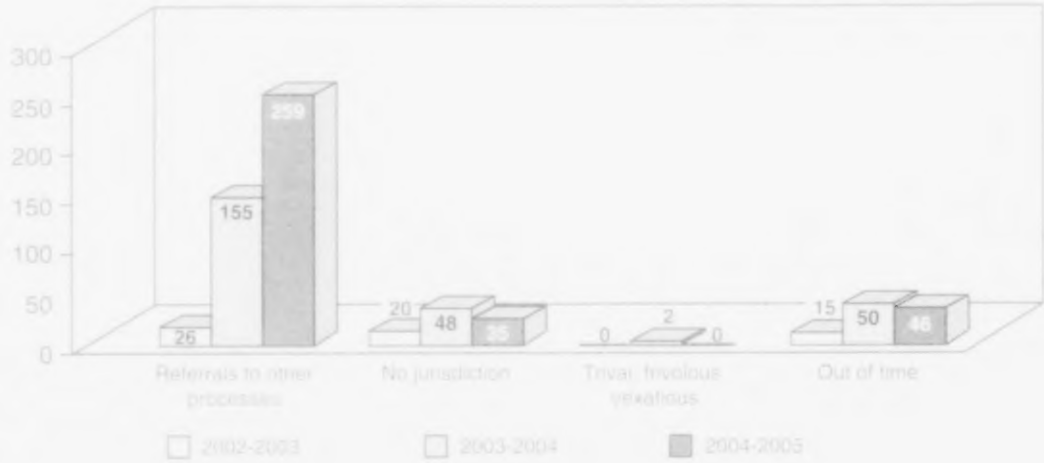


FIGURE 4 Outcome of Section 40/41 Analysis



Figures 3 and 4 provide additional details on the type of decisions that were rendered by the Commission. In 2004-2005, the Commission rendered 1,137 final decisions, of which 351 were section 40/41 analyses. In the 786 remaining cases, the allegations were addressed through alternative dispute resolution or investigation. Of these, 356 or 45% were settled and 62 or 8% were referred to Tribunal, including two cases that can potentially be referred to Tribunal if conciliation does not result in a settlement.

FIGURE 3 Final Decisions by Type

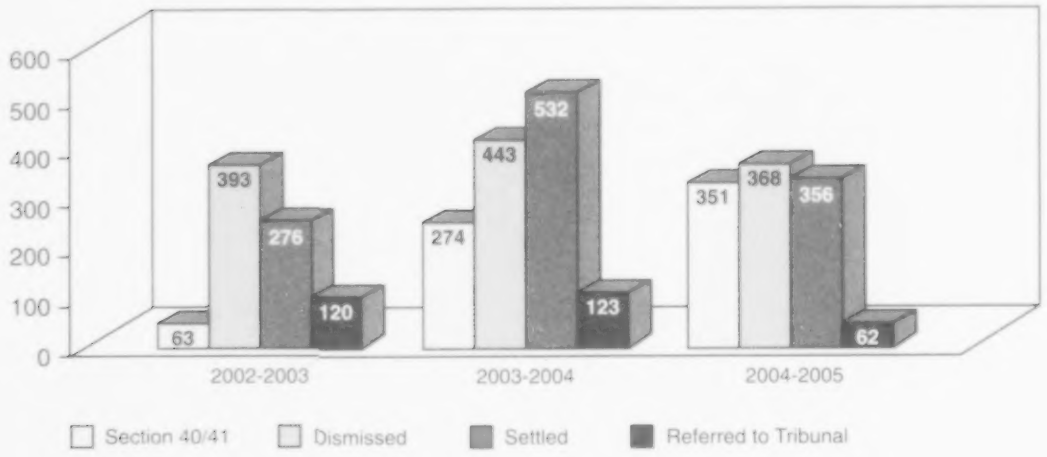
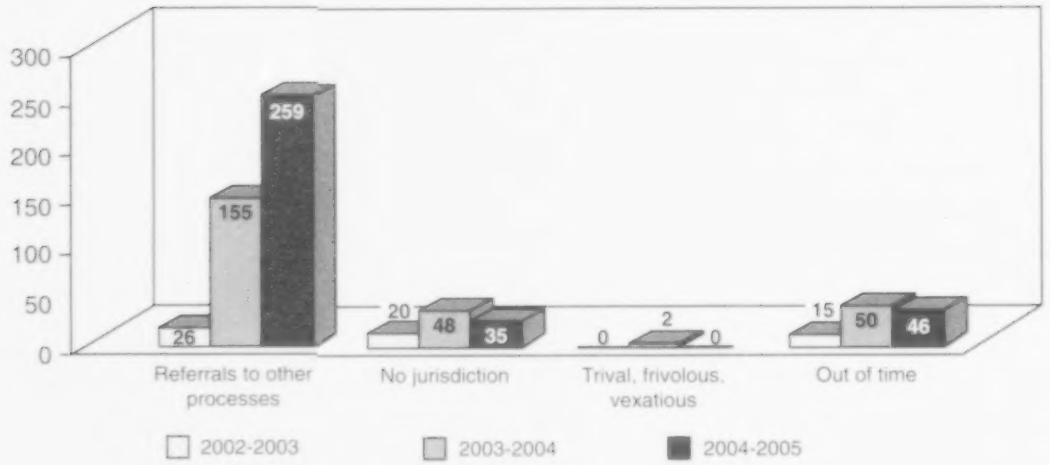


FIGURE 4 Outcome of Section 40/41 Analysis



Figures 3 and 4 provide additional details on the type of decisions that were rendered by the Commission. In 2004-2005, the Commission rendered 1,137 final decisions, of which 351 were section 40/41 analyses. In the 786 remaining cases, the allegations were addressed through alternative dispute resolution or investigation. Of these, 356 or 45% were settled and 62 or 8% were referred to Tribunal, including two cases that can potentially be referred to Tribunal if conciliation does not result in a settlement.

Section 40/41 Analysis: Cases that the Commission decided not to pursue under section 40/41 of the *Canadian Human Rights Act* because they were filed more than one year after the alleged act of discrimination or because the complainants were asked to first pursue other redress mechanisms.

Dismissed: This includes cases in which the Commission took no further action because the complainants withdrew or abandoned their complaints.

Settled: These cases were settled in mediation, in the course of investigation, through conciliation or before a Tribunal hearing.

Referred to Tribunal: Decisions made to request the appointment of a Tribunal to inquire into a complaint. The figure for 2004-2005 may differ from that of the Tribunal for two reasons. First, the Tribunal counts referrals based on the date it receives a letter of referral from the Commission whereas the Commission uses the date upon which its decision was made. For decisions rendered in March, the letter of referral may not be received by the Tribunal until April. Secondly, some cases settle through conciliation but after a letter of referral has been sent to the Tribunal. The Commission counts those as settled rather than referred. Figures for 2003-2004 have been adjusted accordingly and may differ slightly from figures given in the previous report.

In 2004-2005, the Commission continued to make significant changes in support of effective, consistent and timely handling of human rights cases. The service improvements made to the intake and investigation processes included: streamlining the process and applying service standards at each phase; promptly notifying respondents; adopting more strategic approaches through the use of multi-disciplinary teams based on human rights grounds or other criteria; and developing a pilot preliminary assessment approach.

The redesigned intake process ensures that complaints are carefully scrutinized in a uniform manner. Often, this involves referring the complaint for review to a multi-disciplinary team of legal, policy and operational staff.

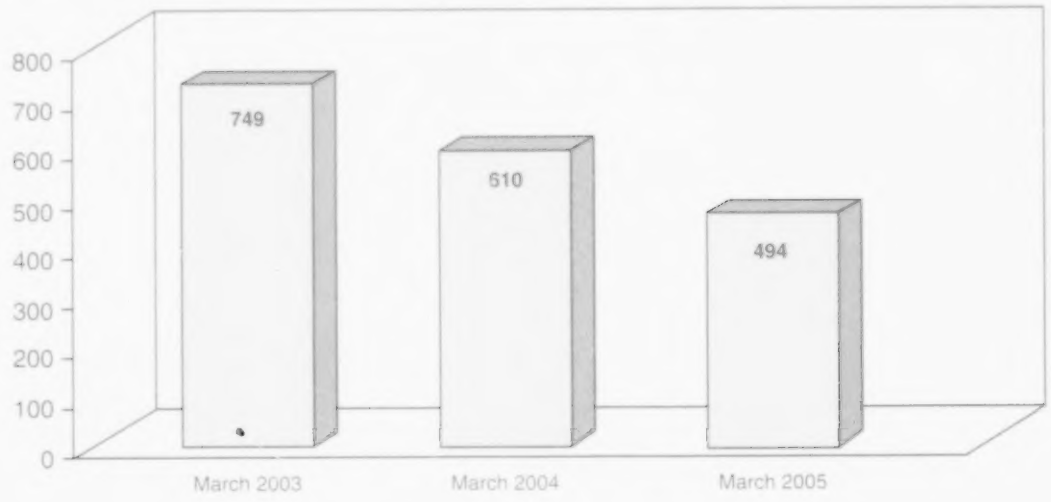
The improved notification process ensures that notification occurs as soon as a complaint is received. The rules of natural justice require that the respondent be properly notified of the filing of a complaint and that the corporate respondent be provided with the particulars of the allegations.

To further facilitate resolution of cases at an early stage, the Commission worked on a pilot Preliminary Assessment project described earlier. The Commission expects this approach will lead to appropriate, timely solutions by reducing investigation time, identifying broad public interest cases early, identifying those cases that could be referred to a confidential mediation process immediately, or even settling the case outright.

In addition to moving toward a multi-disciplinary team approach to complaint processing, the Commission fostered a more strategic approach by strengthening its grounds-based teams. This approach allows the Commission to handle same-ground complaints consistently; to identify trends; to explore pro-active and preventive approaches with the discrimination prevention team; and to identify issues meriting further research or policy considerations.

The Commission also improved its investigation report to help Commissioners determine whether: a) a conciliator should be appointed to attempt to resolve the complaint; b) further inquiry by a tribunal is warranted; or c) the complaint should be dismissed. As shown in Figure 5 below, between March 31, 2003, and March 31, 2005, the investigation caseload was reduced by 34%, from 749 cases to 494.

FIGURE 5 Investigation Caseload



RPP Priority: Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.

In 2004-2005, the Commission responded to about 30,900 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visits, and provided an initial response as to whether the matter required referral to another source or appeared to fall within the Commission's jurisdiction. If the inquiry dealt with matters beyond the Commission's jurisdiction, the Commission suggested other avenues the callers might pursue to deal with their concerns.

The Commission processed 1,970 intake files. Some 1,149 cases have been discontinued either because the complainant decided not to take the matter further, or because, after closer examination, it became apparent that the matter was outside the Commission's jurisdiction. The remaining 821 cases resulted in accepted complaints. Of these, 351 complaints were referred to other redress mechanisms under Section 41 (1) of the Act or were determined to be out of time. The Commission dealt with the remainder of the complaints through mediation or investigation.

The Commission carried out investigations for approximately 569 files, not including pay equity complaints or those cases settled at mediation. The Commission has also been actively investigating about 10 pay equity complaints, which require a lengthier and more complex assessment process.

RPP Priority: Continue to expand the effective delivery of ADR Services.

In 2004-2005, the Commission offered pre-investigation mediation to parties in 540 complaints and conducted sessions in 299 cases where the parties agreed to mediation, for a participation rate of 55%. Of these cases, 171 were settled, for a settlement rate of 57%.

FIGURE 6 Cases Completed

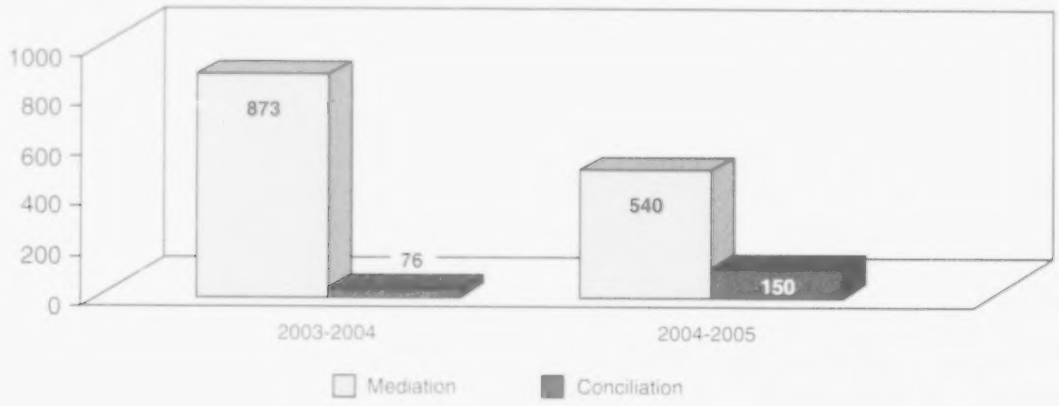


FIGURE 7 Settlements Achieved

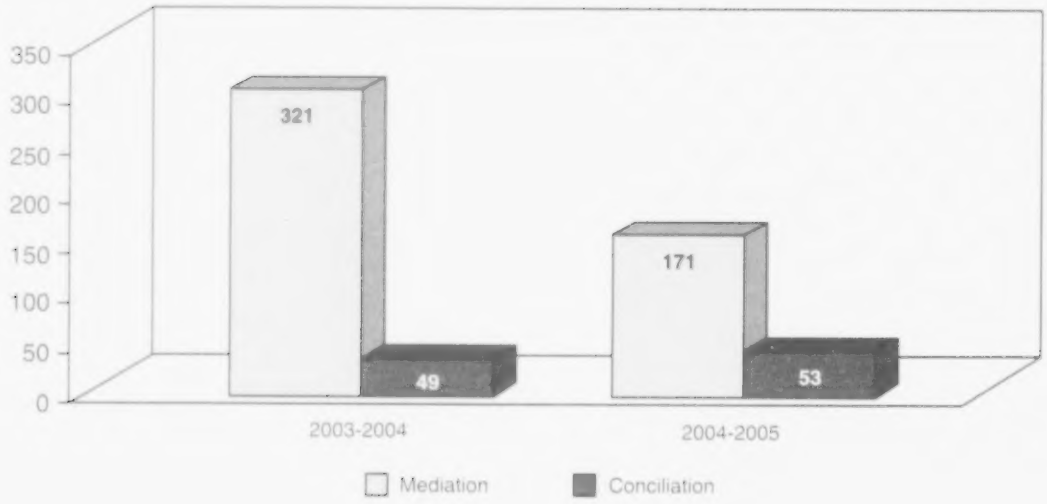


FIGURE 8 Settlement Rate

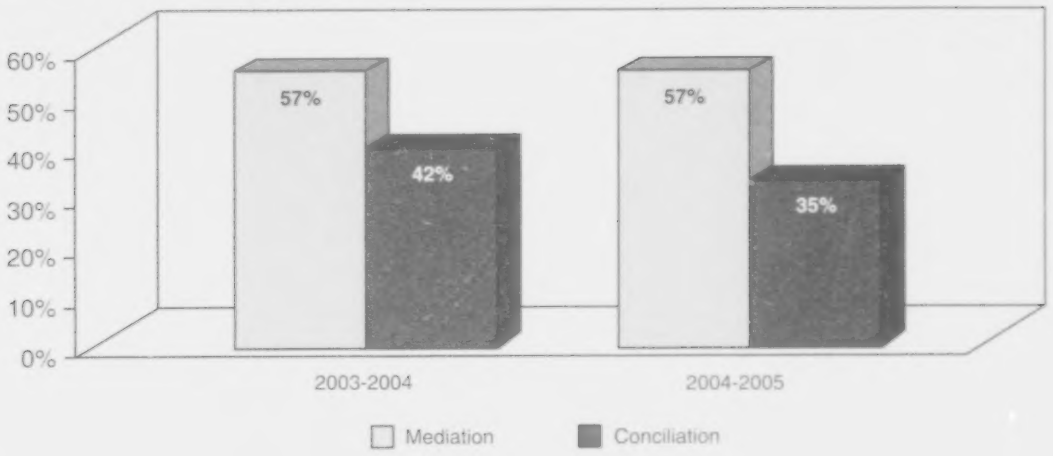
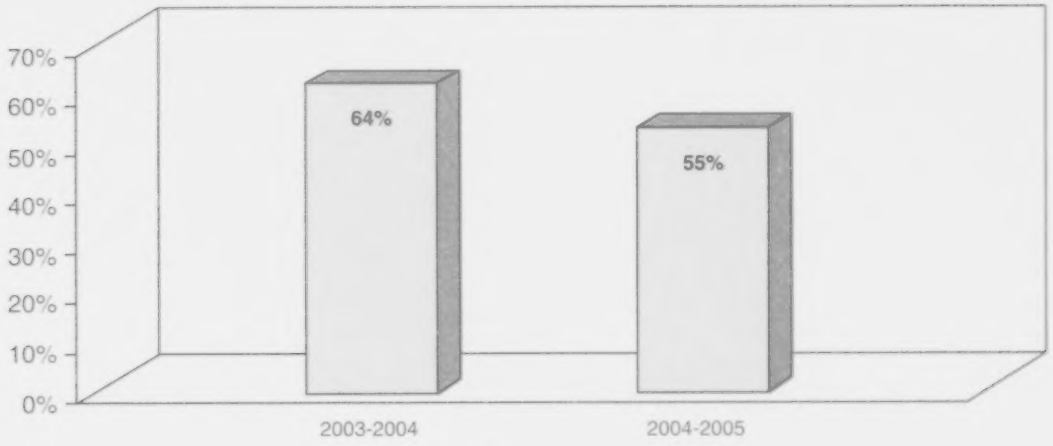


FIGURE 9 Participation Rate in Mediation



The participation rate in mediation was 55%, down from the rate of 64% achieved the previous fiscal year. The decrease is due in part to the shorter time that is now given to parties to agree to mediation after a complaint has been filed (a measure that was taken to reduce delays in the complaint process). It is expected that the introduction of new intake procedures by the Commission in 2005-2006, especially the "preliminary assessment" approach, will result in an increase in the participation rate in mediation.

The Commission also conducted conciliation sessions in 150 cases in which the Commission decided to appoint a conciliator. Of these, 53 cases were settled, a settlement rate of 35%.

Many of the conciliated cases were dealt with under the new approach to conciliation introduced in September 2003. Under this approach, the Commission *both* appointed a conciliator *and* referred the complaint to the Tribunal. Conciliation was completed within 60 days and, if unsuccessful, the case was sent directly to the Tribunal without returning to the Commission.

In 2004-2005, the Commission also completed its review of the conciliation model. It determined that a strengthened approach to conciliation was required to provide parties with more information to evaluate their options, and to provide the Commission with more information if conciliation was unsuccessful. This approach, introduced as a pilot project in February 2005, divides the conciliation process into two main stages: assessment of the complaint and negotiation. In the assessment stage, someone with extensive human rights experience prepares a report on the strengths and weaknesses of the case. This report is disclosed to the parties in the negotiation stage, where the conciliator uses the report to focus the parties' discussions. If conciliation is unsuccessful, the assessment is provided to the Commission as part of a conciliation report which includes information on the process and the parties' participation. Parties are also encouraged to disclose the offers they made themselves during conciliation, as permitted by the *Canadian Human Rights Act*.

In the fall of 2004, the Commission began to monitor all Commission-approved settlements. This function has several elements: verification that settlement terms have been properly implemented; client support when issues arise related to the implementation of terms; and progressive enforcement of settlements, when required.

In 2004-2005, the Commission established, through a competitive process, a national network of contractors to provide more efficient delivery of ADR services across the country. The list of contractors is available to respondents seeking professional mediators through the Commission's Web site.

The Commission also updated the ADR section of its Policies and Procedures Manual. This section describes the Commission's overall approach to ADR and provides specific direction to staff and contractors on mediation and conciliation, information on convening and settlement monitoring, and direction on retaining and storing ADR-related documents.

Success in achieving this priority is measured as follows:

- The settlement rate in mediation was 57%, and close to the 60% to 65% target. The settlement rate in conciliation was 35% and it is expected that the rate will rise with the introduction of the new assessment and conciliation process in February 2005.
- A questionnaire to measure client satisfaction with ADR services has been developed and will be implemented in 2005-2006.
- The four-month time standard for cases referred to mediation and conciliation was met in most cases, with the average time being approximately two months. Procedures are in place for cases requiring more than four months to minimize delays in processing complaints.
- A data collection system has been developed to permit the analysis of remedies obtained in mediation and conciliation.

RPP Priority: Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.

In 2004-2005, the Commission met with representatives of government departments and agencies, private-sector companies and collective bargaining agents to inform them of the new direction at the Commission, and the increased importance of ADR. The Commission continued to encourage respondents to sign a memorandum of understanding (MOU) in which they agree to favour the use of ADR to deal with complaints. Two of the Commission's seven key respondents signed the MOU within the 2004-2005 fiscal year, and negotiations are ongoing with the remaining five. In April 2005, a third MOU was signed with a financial institution, and a fourth was signed with another private-sector organization; discussions are continuing with a number of other federally regulated employers.

The Commission hosted a seminar for ADR practitioners in June 2004 on the mediation of human rights complaints. The seminar covered a number of subjects, including the protection of the public interest and dealing with clients who have mental disabilities.

In addition, the Commission published case summaries on a quarterly basis on its Web site to demonstrate the effectiveness and appropriateness of ADR.

RPP Priority: Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners, and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.

Legal support was provided to all multi-disciplinary teams in support of initiatives to improve the complaint process. Legal representatives helped create a new investigation report template, in addition to helping create and implement a new conciliation model and a new preliminary assessment project. In 2004-2005, the Commission produced 299 legal opinions.

RPP Priority: Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.

The Commission continued to assess the public interest in cases referred to Tribunal and to decide on its participation at hearings based on the public interest. The Commission also continued to encourage the Tribunal to implement a comprehensive case management system and participated in case conferences.

In 2004-2005, the Commission participated in 60 Tribunal mediations, as well as 18 Tribunal hearings, and dedicated resources to litigation of other important human rights matters including the Supreme Court of Canada Reference with respect to same-sex marriage.

RPP Priority: Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.

Legal support is integrated into the work of the Commission. Lawyers are members of multi-disciplinary teams relating to complaints. They also advise and support the discrimination prevention and proactive teams, as well as areas of corporate management.

RPP Priority: Facilitate the implementation of an "On-line Federal Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

The Commission continues to monitor the development of the "On-line Federal Court Filing System" so that, when ready, it can be integrated into the Commission's processes. No progress was made by the Federal Court in the development of this system during 2004-2005.

Program, Resources and Results Linkages

This strategic outcome includes the following elements of the complaint process: inquiry, intake, investigation, alternative dispute resolution, and litigation.

The Commission spent $10.800 million on this strategic outcome in 2004-2005, including 95 full-time equivalents (FTEs).

Strategic Outcome II

Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act* (EEA).

Intermediate Outcome

Employers make reasonable progress toward full representation after achieving compliance with the requirements of the EEA.

Immediate Outcome

Employers are in compliance with all the requirements of the EEA.

Description

The requirements of the EEA are designed to ensure that federally regulated private-sector employers and Crown corporations with more than 100 employees, federal government departments and separate agencies take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

The Commission carries out compliance audits of federal and federally regulated workplaces to assess their compliance with the EEA and to ensure cases of noncompliance are corrected. Audited organizations are required to prepare an employment equity plan that, once implemented, will result in reasonable progress toward greater equality of the four designated groups. Reasonable progress is defined as meeting the hiring and promotion goals established in the plan, which are based on labour market availability.

The Commission initiates an implementation audit when an employer has not demonstrated reasonable progress over three years. The purpose of the audit is to assess whether all reasonable efforts were made to implement the plan. If the employer has demonstrated reasonable efforts and has appropriately reviewed and revised its plan, the Commission issues a new finding of compliance with the Act. However, if reasonable efforts have not been made, the employer is required to negotiate undertakings to fulfill the requirements of the Act.

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Assist employers in understanding the *Employment Equity Act* (EEA), their responsibilities, and the standards for compliance.

The Commission continued to provide workshops and presentations to improve employers' ability to respond to the requirements of the EEA and to reach compliance. For example, the Commission participated in consultations with the Public Service Commission (PSC) to clarify the roles and responsibilities of the PSC in the area of employment equity in light of changes resulting from the *Public Service Modernization Act* (PSMA); contributed to the development of new, public-service wide policies on employment equity and accommodation; and gave a presentation on the EEA and implementation audits as part of a workshop organized by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) for all federal departments. The Commission was also involved in the negotiations of a new MOU to be signed with PSC and PSHRMAC to facilitate implementation of the EEA in the Public Service. The reorganization of both central agencies has delayed the signature.

As provided in the protocol between the Clerk of the Privy Council and the Chief Commissioner, the Commission provided a report to the Clerk in March 2005 on the employment equity performance of federal departments and agencies.

Under its MOU with Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC), the Commission consulted frequently on employment equity and employers covered by the EEA. As part of the new Anti-racism Strategy, the Commission attended HRSDC's consultations and provided presentations on the Commission's Employment Equity Program. In addition, work began in March 2005 on a research contract funded by HRSDC to assess employers' employment systems reviews for common barriers that affect visible minorities and Aboriginal peoples, as well as to review race-related complaints to find any patterns in allegations.

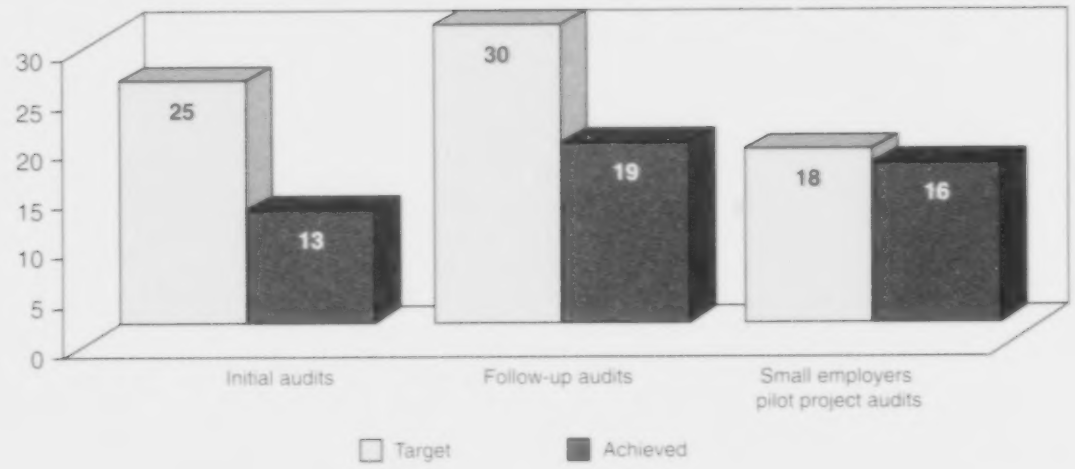
In 2004-2005, the Commission intended to develop and implement a strategy to ensure that employers already in compliance assess gaps in representation using the new Census/ Participation and Activity Limitation Survey statistics available March 31, 2004. While this requirement has been integrated into the Commission's presentation to employers, this broader approach to employers was delayed until 2005-2006.

RPP Priority: Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.

In 2004-2005, the Commission planned to complete the 25 initial audits and 30 follow-up audits that were under way as of March 31, 2004, resulting in a compliance report, a signed interim report with undertakings, or a decision for enforcement action. It also planned to complete 18 pilot project audits of small, private-sector employers (100-299 employees).

By March 31, 2005, 13 initial audits (7 compliance reports and 6 interim reports), 19 follow-up audits and 16 pilot project audits were completed. Results were less than expected for initial and follow-up audits because of employer delays in providing required information and extensions granted to complete additional work. The Commission also began implementation of a new streamlined approach in January 2005 which initially required some delays in finalizing reports but will result in greater efficiency in the coming year.

FIGURE 10 Audits 2004-2005



Initial compliance audits of the Canadian Forces, RCMP, and CSIS were also scheduled to commence by the end of 2004-2005. CSIS was notified before the end of the year, while the audit with the Canadian Forces began in June 2005. The audit with the RCMP has been delayed because of organizational changes at the RCMP now under way.

By March 31, 2005, 192 or 35.4% of employers under the Act were in compliance. This accounted for approximately 708,000 or 58% of all federal employees. In all, 283 or 52% of all employers had been, or were in the process of being, audited. This covers approximately 77% of all employees.

RPP Priority: Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

The Commission conducted assessments of those employers who have been in compliance for at least one year. The intent of contacting by letter those employers whose first-year reports suggest a lack of reasonable progress was not carried out. Instead, greater emphasis was placed on assessing those employers with three years of results.

Assessments were conducted of those employers whose three years of reports suggested a lack of reasonable progress, with the objective of possibly initiating an implementation audit to determine if the employer had made all reasonable efforts to initiate its action plan. In April 2005, the Commission initiated eight out of ten implementation audits originally planned to start before the end of March 2005.

In January 2005, work began on streamlining the Commission's compliance audit process, with shorter, more succinct, reports and a firmer approach to employer deadlines. Efficiency improvements continue.

Program, Resources and Results Linkages

This strategic outcome includes the following programs: employment equity audit program: audit and assessment, and compliance monitoring.

In 2004-2005, the Commission spent $2.197 million on this strategic outcome, including 22 FTEs.

Strategic Outcome III

Increased understanding and acceptance of human rights, employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace.

Intermediate Outcomes

Awareness and understanding of the *Canadian Human Rights Act* and related issues.

Immediate Outcomes

Timely and coherent policy advice, policy statements and background documents.

Description

The Commission provides information and assistance to employers and service providers so they can better understand their employment equity obligations and their responsibilities for applying human rights principles. The Commission is also working collaboratively to strengthen human rights across the federal system.

The Commission undertakes research, consultations, impact assessments and policy development to guide its work and inform the public, government, employers and service providers about human rights principles and best practices to improve respect for human rights in Canada. The Commission assesses new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards.

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.

In 2004-2005, the Commission committed to implement a new discrimination prevention program concentrating on seven key organizations. These seven organizations have been identified as the most frequent respondents in human rights complaints filed with the Commission, collectively representing 25% of open cases. The objective was to provide organizations with tools to help them develop workplaces free from discrimination.

The Commission planned to work in partnership with these seven organizations to develop greater awareness of rights and responsibilities in the area of human rights, put in place training and policy frameworks as required, and strengthen their internal complaint resolution mechanisms, in part by providing access to mediators trained in human rights, where appropriate or needed.

The Commission launched its Discrimination Prevention Program in April 2004 with the development of its strategic principles. Key respondents were contacted to inquire about their interest in establishing a formal working relationship with the Commission to prevent discrimination in the workplace.

As a result, the Commission signed memoranda of understanding (MOUs) with the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police. In addition, the Commission signed MOUs with two private-sector organizations in April 2005. To assist MOU signatories with their efforts to prevent discrimination in the workplace, the Commission developed three prevention training tool kits: one on the duty to accommodate, another on anti-racism, and the third on anti-harassment.

In 2004-2005, the Commission provided training, support and expertise to a number of the target organizations and their staff in support of the Commission's discrimination prevention priorities. Commission staff worked with community groups, unions, government departments, First Nations and provincial commissions. Educational events were held related to diversity, anti-racism, human rights, women's issues, and inclusion. The Commission helped federal employers and unions grapple with issues such as harassment, workplace equity, and the duty to accommodate.

RPP Priority: Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.

Over the past year, the Commission's Web site has been updated more frequently and used increasingly as the Commission's primary tool of disseminating information. Traffic to the site has increased, with more than 450,000 visitors in 2004-2005 compared to 206,299 in 2003-2004. A growing list of more than 600 subscribers is notified of new postings. The most frequently visited sections of the site include Discrimination, Complaints and the Media Room. A new Secretary General's column provides regular information about the Commission's programs and recent changes. Other new publications on the Web site include a self-screening questionnaire for potential complainants, examples of settlements achieved through mediation, a revamped Prevention section with information targeting employers on the duty to accommodate and memoranda of understanding, and a restructured media room to better serve the media. The Web site was also used to complement in-person stakeholder consultations held in Fall 2004.

In 2004-2005, the Commission continued to respond promptly to requests for information from the media and to requests for paper publications, distributing more than 64,000 publications.

RPP Priority: Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.

In 2004-2005, the Commission continued to undertake measures to improve services to the public. The Commission developed internal service standards and continued to train Public Information Agents to ensure that accurate information and timely services are provided to Canadians.

RPP Priority: Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.

In 2004-2005, the Commission continued to work on human rights policy statements and research to guide the Commission's decision-making. The Commission began revising its drug and alcohol testing policy and initiated work to develop a mental health policy. The Commission also undertook research into accommodation and drug testing.

The Commission prepared an extensive list of questions and answers to inform Canadians and stakeholders about accommodation issues. This list responds to topical law and policy issues and is posted on the Commission's Web site.

The Commission continued to monitor emerging and systemic human rights issues. The Commission plans to develop a "Human Rights Development Report" to measure progress and gaps in human rights in Canada by March 31, 2007. To this end, the Commission is beginning work on an environmental scan and on the design of the report.

The Commission continued to review new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards, and to prepare parliamentary submissions as appropriate. The Commission reviewed, analyzed and provided comments on the *Human Resources Modernization Act* in an effort to ensure appropriate coordination of access to human rights protections.

The Commission continued to work with Correctional Services Canada to follow up on the implementation of the 19 recommendations proposed in the Commission's report *Protecting Their Rights: A Systemic Review of Human Rights in Correctional Services for Federally Sentenced Women*, released in January 2004. The recommendations called for action in the areas of risk and need assessment, safe and humane custody and supervision, rehabilitation and reintegration programming, and mechanisms for redress.

A Proactive Initiatives program was launched in 2004-2005. Proactive initiatives are special projects that address important human rights issues that cannot be adequately addressed through employment equity audits or complaints. Three projects were initiated during the year. The first examined how well the government performs in providing telephonic communication by means of a TTY to people that are deaf, deafened, hard of hearing or have a speech impediment. A second project is examining the issue of section 67 of the *Canadian Human Rights Act*, which deprives some First Nations people from filing human rights complaints under the Act. Both these projects were scheduled for completion in the first part of 2005-2006. A third project is examining issues relating to hate on the Internet.

RPP Priority: (Case Support): Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.

The Commission responded on a timely basis to questions arising from individual cases and provided effective policy advice through participation in multi-disciplinary case management teams. Furthermore, the Commission began a process of reviewing and revising its operational policies and procedures related to human rights cases using a multi-disciplinary approach.

The Commission continued to provide policy advice to respondents to ensure that their human rights policies are consistent with the *Canadian Human Rights Act* as a follow-up to Tribunal orders and negotiated settlements.

RPP Priority: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.

In 2004-2005, the Commission developed publications, model policies and training manuals on human rights to enhance stakeholder awareness of the *Canadian Human Rights Act* and the Commission's work.

The Commission continued to provide advice and input to federal government departments and other federally regulated employers and service providers to help them develop and improve their human rights policies and practices. For example, the Commission worked with the Canadian Standards Association on standards for barrier-free design; with the Canadian Transportation Agency on transportation-related human rights issues; and with inter-departmental committees on disability and dispute resolution.

The Commission hosted a conference of federal-provincial-territorial human rights commissions in June 2004. It also consulted its stakeholders – federal government departments and agencies, private-sector organizations, advocacy groups, unions and employer representatives, as well as groups representing the interests of Aboriginal persons, members of visible minorities, persons with disabilities and women – on the Commission's change improvement process.

In addition, the Commission participated at the International Coordinating Committee meeting of the United Nations Commission on Human Rights.

The Commission continued discussions with other federal departments on the Commission's mandate for international activities.

Program, Resources and Results Linkages

This strategic outcome includes the following programs: dissemination of information; outreach activities; promotion of human rights; policy research and development; and support to human rights institutions abroad.

In 2004-2005, the Commission spent $3.609 million on this strategic outcome, including 33 FTEs.

Strategic Outcome IV

Management of the Commission's Resources.

Intermediate Outcome

Management processes and systems are in place to help management respond effectively and efficiently to the complex and diverse problems of human rights.

Immediate Outcome

Strong commitment from the Commission's senior management to address improvement opportunities with respect to the management and operations of the Commission's programs and services.

Description

Corporate management encompasses services provided in all aspects of modern management. These include finance and administration, human resources, learning and development, planning, internal audit and evaluation, risk management, information management and information technology.

Plans, Priorities and Commitments

The following focuses on the specific priorities made in the RPP for the period under review:

RPP Priority: Support the implementation of the Modern Management Action Plan.

Management Accountability Framework (MAF) Action Plan

The Commission revised its MAF action plan, which addresses improvement opportunities and is meant to leverage efforts already undertaken by the Commission and assist with organization renewal.

In 2004-2005, the Commission implemented the majority of the actions outlined in the MAF action plan, as highlighted in the following priorities.

RPP Priority: Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.

Results and Performance

The Commission completed RMAFs for the Human Rights Complaint Program and the Employment Equity Audit Program. The Commission also made progress in the development of an RMAF and Performance Measurement Framework (PMF) for the organization as a whole. Consultations with managers were held to define expected results and performance indicators. The RMAF and PMF are expected to be finalized by Fall 2005 and implementation will begin thereafter.

The Commission continued to refine its Program Activity Architecture that identifies expected results and performance indicators. This information has been integrated into the PMF and will be used for decision-making. In addition, operational performance indicators are in place to guide day-to-day decisions on human rights cases, employment equity audits and discrimination prevention.

Electronic data capture and reporting are critical to making a leap forward in performance reporting and will be addressed as the Commission modernizes its electronic business applications and introduces the government-wide Records, Documents and Information Management System (RDIMS).

RPP Priority: Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.

Stewardship

The Commission updated its Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan to ensure that it continues to address the Commission's priorities and the requirements of the Government of Canada.

In 2004-2005, the Commission completed three internal audit and evaluation projects which were approved by the Internal Audit and Evaluation Committee. The Internal Audit and Evaluation function continued to provide professional advice to managers on internal controls, evaluation and risk-related matters.

Risk Management

In 2004-2005, the Commission completed the groundwork for developing its Risk Management Policy and Framework. It consulted managers through interviews and workshops to identify corporate key risk areas and complete a preliminary assessment of risks faced by the Commission. The policy and framework are expected to be finalized by September 2005. The Commission then plans to provide awareness sessions and training to promote risk management throughout the Commission.

RPP Priority: Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).

Stewardship

The Commission's control regime is well established, with oversight committees in place for procurement, human resources management, and financial management. A financial audit of the Commission provided assurance that sound practices are in place. On a regular basis, a financial situation report is prepared and tabled for review at the Executive Committee meeting. Variances are examined, and appropriate actions are taken. To ensure that the control regime principles are clear and understandable, information, awareness sessions and workshops will continue to be provided to the staff.

Accountability

The Commission has begun consultation to revise both its financial and human resources delegation authorities to bring them up to date with current practice and legislation. Executive accountability is assured through signed accords, which are monitored at key stages in the year. Cascading down, performance agreements and appraisals are completed annually for managers and staff.

RPP Priority: Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.

The Commission is modernizing its Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). This initiative to develop new business applications, previously known as the ITI Project, has been renamed the Symmetry Project to better convey the integration of new business applications within a broader strategy to manage information and knowledge as important assets of the Commission.

In 2004-2005, the Commission signed an MOU with Public Works and Government Services Canada to prototype these new business applications using the Records, Documents and Information Management System of the federal government. If successful, the case management application could be used as a model for small agencies engaged in case work. The Commission also completed the groundwork for conducting a pre-implementation audit of the ITI Project. The audit started in April 2005.

RPP Priority: Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.

People

The Commission integrated its human resources planning with business planning in 2004-2005 in order to better attract, retain and develop staff.

The Commission conducted a "360-degree feedback" assessment exercise for all executives to identify best practices and opportunities for improvement.

RPP Priority: Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.

Governance and Strategic Direction

The Commission is committed to a culture of innovation and continuous improvement. Progress is monitored through monthly reporting to Commissioners on program results and the management of financial, human and materiel resources. A number of horizontal oversight committees are in place to advise senior management in areas such as human resources, procurement, health and safety, and learning. Corrective action is taken promptly when warranted.

The Commission continued its research to develop a framework for mentoring and career progression programs.

Following on the results of the Public Service-wide Employee Survey, the Commission promoted an organizational culture in line with its business needs and values. This was accomplished by holding regular meetings, workshops and training sessions with employees.

RPP Priority: Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.

Learning, Innovation and Change Management

The Commission completed its third year of a comprehensive change initiative that is transforming the delivery of service in all facets of its work. To successfully reinforce a culture of innovation and continuous improvement, the Commission began integrating learning into its day-to-day operations.

The Commission's Awards and Recognition Program fosters a culture of innovation and continuous improvement.

The Commission continued to monitor human resources activities to ensure that full representation of all designated groups is maintained.

Public Service Values

The Commission launched a formal dialogue on public-sector values and ethics by providing awareness sessions and workshops to its staff in 2004. In the next phase, it will continue employee consultations as the foundation for working in a respectful and productive environment. The objective is to develop a new ethics learning curriculum, a three-year Values and Ethics Plan and a code of conduct.

Program, Resources and Results Linkages

In 2004-2005, the Commission spent $4.335 million on this strategic outcome, including 42 FTEs.

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years; and the other Commissioners, for terms of up to three years. The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Commission, supported by the Secretary General.

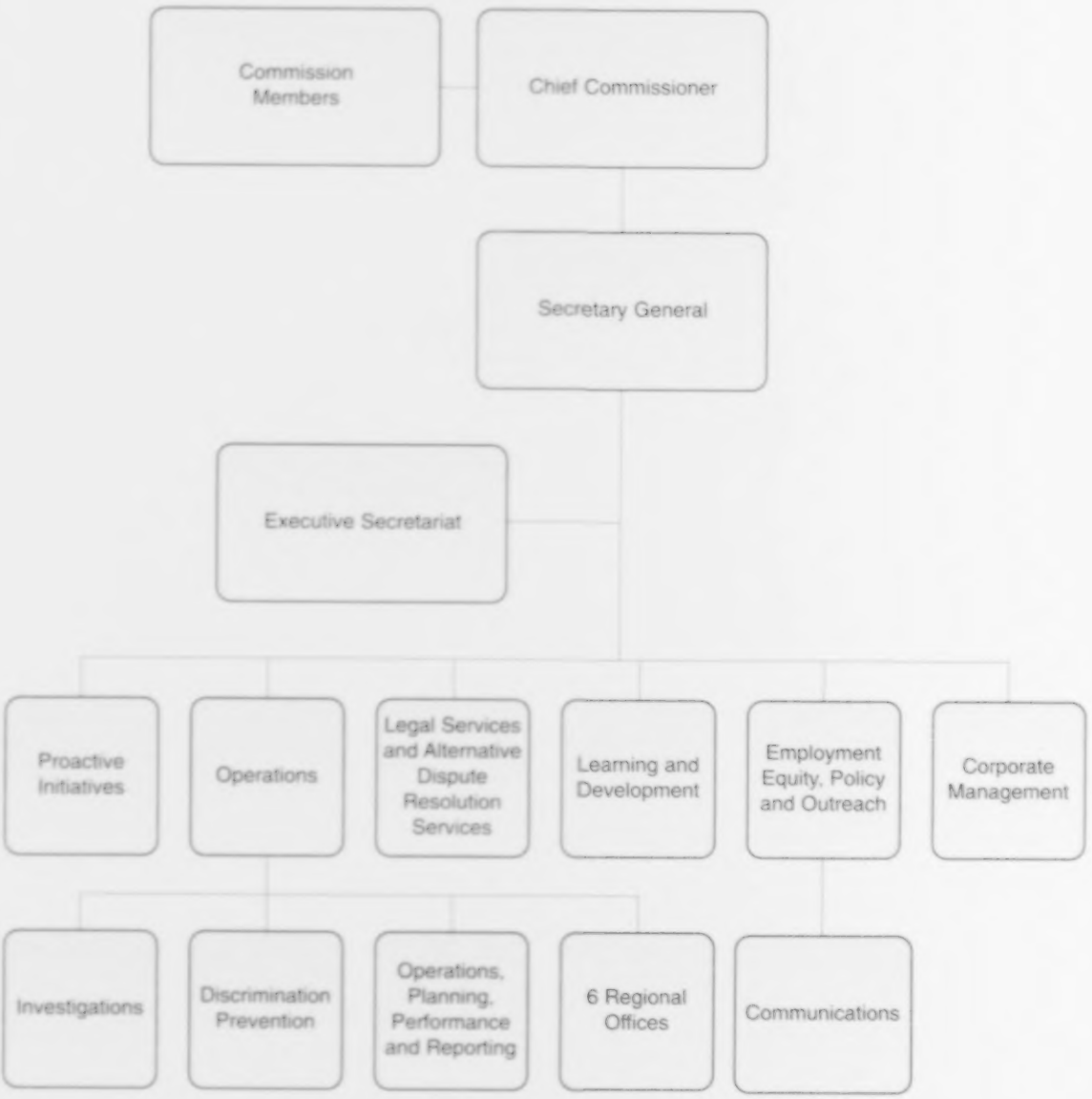
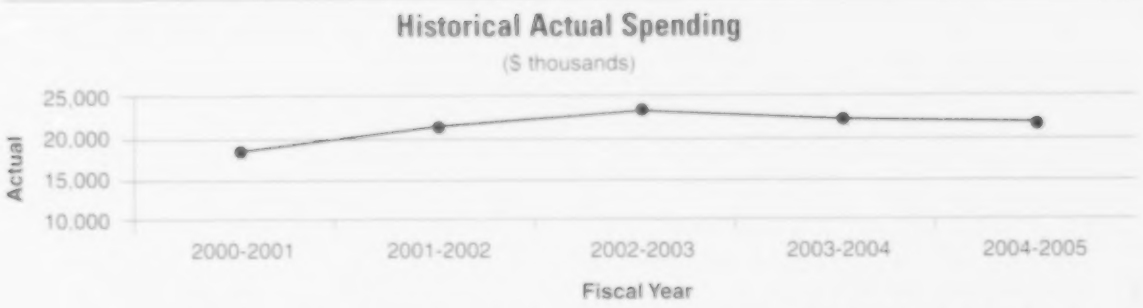


Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending

(thousands of dollars)

			2004-2005			
	2002-2003 Actual	2003-2004 Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Commission	23,640	22,225	20,723	22,523	22,616	20,941
Less: Non-respendable revenue	–	–	–	–	–	–
Plus: Cost of services received without charge	2,654	3,228	3,127	3,127	3,382	3,382
Net cost of Commission	**26,294**	**25,453**	**23,850**	**25,650**	**25,998**	**24,323**
Full-time equivalents	**214**	**213**	**190**	**195**	**199**	**192**



Note: Total actual spending does not include $3.4 million in service costs provided by other departments.

During the past five years, the actual spending of the Commission has fluctuated, reaching a maximum of $23.6 million in 2002-2003. Those fluctuations were mainly due to temporary funding received for the following reasons and which will mainly sunset in March 2006:

- to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* (permanent funding) and the *Employment Equity Act* (this funding sunsetted in March 2003);
- to participate in the hearings of three major pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2006);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2006);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in March 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and executive salary increases (permanent funding).

Table 2: Use of Resources

(thousands of dollars)

	2004-2005			
	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Budgetary				
Operating	20,723	22,523	22,616	20,941
Capital	–	–	–	–
Grants and contributions	–	–	–	–
Total: Gross budgetary expenditures	20,723	22,523	22,616	20,941
Less: Respendable revenue	–	–	–	–
Total: Net budgetary expenditures	20,723	22,523	22,616	20,941
Non-Budgetary				
Loans, investments and advances	–	–	–	–
Total	**20,723**	**22,523**	**22,616**	**20,941**

The 2004-2005 Total Actual represents 93% of the Total Authorities. The difference of approximately $1.7 million between the Total Actual and Total Authorities is primarily due to:

- the implementation of changes to deal with pay equity cases at the Tribunal; and
- delay in implementation of a new tracking system for complaints and employment equity audits.

Table 3: Voted and Statutory Items

(thousands of dollars)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004-2005 Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
10	Program expenditures	18,270	20,070	20,200	18,525
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,453	2,453	2,416	2,416
	Total Commission	**20,723**	**22,523**	**22,616**	**20,941**

The 2004-2005 Total Authorities represent an increase of approximately $1.9 million or 9% over the 2004-2005 Total Main Estimates of $20.7 million. This difference represents mainly funding received through the Supplementary Estimates for the following:

- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements; and
- to participate in the hearing of pay equity cases before the Canadian Human Rights Tribunal and the courts (this funding will sunset in March 2006).

Table 4: Net Cost of Commission

(thousands of dollars)

	2004-2005
Total actual spending	20,940.9
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	2,273.9
Contributions covering employer's share of employee insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	1,102.3
Workers' compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	5.9
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.2
	3,382.3
Less: Non-respendable revenue	–
2004-2005 Net cost of Commission	**24,323.2**

Table 5: Resource Requirements by Branch or Sector

(thousands of dollars)

Canadian Human Rights Commission	Complaints Management and resolution of human rights complaints	Employment Equity Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Human Rights Promotion Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Corporate Services Management of the Commission's resources	Total
FTEs	95	22	33	42	192
Executive Offices (1)	568	209	254	301	1,332
Legal Services Branch	2,833	–	–	–	2,833
Proactive Team Branch	124	–	–	–	124
Alternative Dispute Resolution Services Branch	2,092	–	–	–	2,092
Operations Sector (2)	5,066	–	1,511	–	6,577
Policy and Employment Equity Sector (3)	117	1,988	683	189	2,977
Communications Branch	–	–	1,161	–	1,161
Learning and Development Programs Branch	–	–	–	381	381
Corporate Services Branch (4)	–	–	–	3,464	3,464
Actual	10,800	2,197	3,609	4,335	20,941

(1) Composed of:
- Chief Commissioner's Office
- Secretary General's Office
- Executive Secretariat (including Access to Information Program)

(2) Composed of:
- Deputy Secretary General's Office
- Investigations Branch
- Operations, Planning, Performance & Reporting Branch
- Discrimination Prevention Branch
- Regional Offices (6)

(3) Composed of:
- Director General's Office
- Employment Equity Branch
- Policy and International Program Branch
- Library Services Division

(4) Composed of:
- Director's Office
- Assets Management Division
- Financial Services Division
- Planning, Internal Evaluation & Audit Division
- Information Technology Division
- Information Management Division
- Human Resources Division

Table 6: Details on Project Spending

(thousands of dollars)

Canadian Human Rights Commission	Current Estimated Total Cost	2002-2003 Actual	2003-2004 Actual	2004-2005 Main Estimates	2004-2005 Planned Spending	2004-2005 Total Authorities	2004-2005 Actual
Case management technology project	1,400	320	289	500	791	291	203
Project phase: Implementation							

Table 7: Audits and Evaluations

Internal Audits or Evaluations

1. Risk-based Internal Audit and Evaluation Three-year Plan
2. Financial Audit for the Commission
3. Management Audit of Legal Services Branch
4. Evaluation Framework with a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) of the Human Rights Complaint Process
5. Completed groundwork for:
   a. RMAF and Performance Management Framework for the Commission
   b. ITI Project Pre-implementation Audit

BUDGET DES DÉPENSES

Commission canadienne des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/25-2005
ISBN 0-660-62920-8

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internent précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2005

L'honorable Irwin Cotler, C.P., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Table des matières

SECTION I **Survol** 1

Message de la présidente 1
Déclaration de la direction 3
Renseignements sommaires 4
Rendement global 9

SECTION II **Analyse du rendement par résultat stratégique** 11

Résultat stratégique I 11
Résultat stratégique II 22
Résultat stratégique III 26
Résultat stratégique IV 30

SECTION III **Renseignements supplémentaires** 35

Renseignements relatifs à l'organisme 35
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles 36
Tableau 2 : Utilisation des ressources 37
Tableau 3 : Postes votés et législatifs 38
Tableau 4 : Coût net pour la Commission 38
Tableau 5 : Besoins en ressources par direction ou secteur 39
Tableau 6 : Renseignements sur les dépenses de projets 40
Tableau 7 : Vérifications et évaluations 40

SURVOL

Message de la présidente

Le processus de changement amorcé à la Commission en 2002-2003 s'est poursuivi en 2004-2005, et a donné lieu à de nouvelles améliorations au processus de traitement des plaintes liées aux droits de la personne et à un accent accru sur les services de première ligne.

Au cours des deux derniers exercices, les changements mis en œuvre à la Commission se sont traduits par les réalisations suivantes :

- une baisse de 28 % du nombre de dossiers actifs à l'étude;
- une baisse de 45 % des dossiers âgés d'au moins un an; et
- une augmentation de 33 % du nombre de décisions définitives.

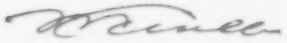
Au nombre des mesures prises par la Commission pour améliorer sa gestion du règlement des plaintes, on trouve une rationalisation accrue des processus reliés à l'accueil et aux enquêtes, une notification plus rapide des mis en cause et la mise en place d'évaluations préliminaires destinées à clarifier les enjeux et à permettre aux parties de se faire une vision réaliste des possibilités de règlement.

Les équipes multidisciplinaires étudiant des plaintes regroupées par motifs et lancées en 2003-2004 ont démontré une très grande efficacité tant sur le plan de la cohérence dans le traitement des dossiers que de la détermination des tendances et des enjeux nécessitant une attention plus poussée sous forme de programmes de prévention auprès des employeurs ou de recherches stratégiques.

La Commission a réaffecté certaines de ses ressources vers les services de première ligne du continuum des droits de la personne à la suite du lancement en avril 2004 du Programme de prévention de la discrimination. Le Programme a principalement pour objet de fournir aux employeurs les outils nécessaires pour favoriser le respect des droits de la personne en milieu de travail et les inciter à recourir au règlement alternatif des différends en vue de résoudre les plaintes. La Commission a ratifié des protocoles d'entente avec deux employeurs clés et est en voie d'en conclure avec cinq autres.

La Commission poursuit également son travail de sensibilisation de la collectivité dans le cadre de son Programme d'équité en matière d'emploi en effectuant des vérifications de la conformité des employeurs à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et en donnant des ateliers et des exposés visant à les aider à satisfaire aux exigences de la *Loi* et à s'y conformer. Le cas échéant, la Commission travaille de concert avec la Commission de la fonction publique, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ou Ressources humaines et Perfectionnement des compétences Canada en vue d'aborder les questions d'équité en emploi de façon plus globale pour l'ensemble de la fonction publique.

La Commission favorise une culture de l'amélioration continue par la mise en oeuvre du cadre de responsabilisation de gestion dans tout l'organisme. Le but ultime de tous ces changements est d'offrir un meilleur service aux Canadiens.



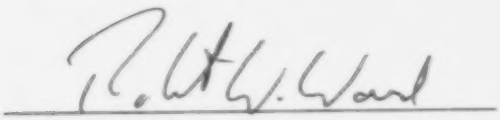
Mary Gusella
Présidente

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de son dépôt devant le Parlement, le *Rapport sur le rendement* de 2004-2005 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été établi conformément aux principes de reddition de comptes que renferme le *Guide de préparation – Rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- Il respecte les exigences en matière de rapport;
- Il utilise une Architecture des activités des programmes approuvée;
- Il présente des données cohérentes, complètes, exactes et équilibrées;
- Il établit la base de la reddition de comptes pour les résultats obtenus compte tenu des ressources et des pouvoirs dont dispose la Commission;
- Les sommes indiquées se fondent sur les chiffres approuvés dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Robert W. Ward
Secrétaire général

Renseignements sommaires

Raison d'être

La Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) a été créée en 1977 afin d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Cette *Loi* a pour objet de promouvoir l'égalité des chances d'épanouissement de tous les individus et de les protéger de la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

La Commission a également le mandat d'appliquer la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* dont l'objet est de réaliser l'équité en milieu de travail et de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* s'appliquent aux organismes et ministères fédéraux, aux sociétés d'État et aux entreprises privées sous réglementation fédérale.

Ressources financières totales (en milliers de dollars)

Prévues	Autorisations	Réelles
22 523 $	22 616 $	20 941 $

Ressources humaines totales (ETP)

Prévues	Autorisations	Différence
195	199	4

Résumé du rendement obtenu par rapport aux engagements, priorités et résultats stratégiques ministériels

Au cours de l'exercice 2004-2005, le système financier de la Commission a été codé pour fournir des données en fonction des résultats stratégiques et non des priorités. Le 1er avril 2005, conformément à la nouvelle structure de rapport appelée Architecture des activités des programmes, le système financier de la Commission a été codé de manière à produire de l'information financière selon les activités et les priorités.

Résultats stratégiques	Dépenses prévues (000 $)	Dépenses réelles (000 $)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle
Gestion et règlement des plaintes de discrimination	12 781 $	10 800 $	Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher la création d'un nouvel arriéré.	En cours	Atteint avec succès
			Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.	En cours	Atteint avec succès
			Continuer à accroître la prestation efficace des services de règlement alternatif des différends (RAD).	Nouveau	Atteint avec succès
			Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de traitement des plaintes.	Nouveau	Atteint avec succès
			Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.	En cours	Atteint avec succès
			Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.	Nouveau	Atteint avec succès
			Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes et de l'élaboration des politiques.	Nouveau	Atteint avec succès

Résultats stratégiques	Dépenses prévues (000 $)	Dépenses réelles (000 $)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle
			Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques à la Cour fédérale afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.	En cours	Cette initiative de la Cour fédérale n'a pas progressé tel que prévu
Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	2 072 $	2 197 $	Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.	En cours	Atteint avec succès
			Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se conforment pleinement à celle-ci.	En cours	Atteint avec succès
			Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.	En cours	Atteint avec succès
Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail	3 700 $	3 609 $	Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement rapide des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.	Nouveau	Atteint avec succès
			Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.	En cours	Atteint avec succès
			Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.	En cours	Atteint avec succès

Résultats stratégiques	Dépenses prévues (000 $)	Dépenses réelles (000 $)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle
			Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.	En cours	Atteint avec succès
			Soutien aux dossiers : Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.	En cours	Atteint avec succès
			Partenariats : Veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, les organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.	En cours	Atteint avec succès
Gestion des ressources de la Commission	3 970 $	4 335 $	Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.	Nouveau	Atteint avec succès
			Élaborer et mettre en application des cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du Programme de gestion des plaintes, du Programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.	Nouveau	Atteint avec succès
			Soutenir les fonctions de vérification interne et d'évaluation et mettre en application une fonction de gestion du risque.	En cours	Atteint avec succès

Résultats stratégiques	Dépenses prévues (000 $)	Dépenses réelles (000 $)	Priorités / engagements 2004-2005	Type	Résultats prévus et situation actuelle
			Assurer une gérance rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).	En cours	Atteint avec succès
			Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (projet d'innovation des technologies de l'information).	En cours	Mise en application du nouveau système prévu pour mars 2006
			Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.	Nouveau	Atteint avec succès
			Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.	En cours	Atteint avec succès
			Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.	Nouveau	Atteint avec succès

Rendement global

En 2002, la Commission a entamé un processus de changement et de renouvellement dans la gestion et le règlement des plaintes liées aux droits de la personne, et des nouvelles mesures ont été mises en œuvre en 2003. Voici les principaux résultats obtenus au cours de l'exercice 2004-2005.

La Commission s'est engagée à réduire son nombre de dossiers à l'étude et à faire en sorte de ne plus avoir de dossiers âgés de plus d'un an. Entre le 31 mars 2003 et le 31 mars 2005, elle a réduit le nombre de dossiers actifs à l'étude de 28 %, c'est-à-dire qu'il est passé de 1 290 à 931 dossiers. Le nombre de dossiers âgés d'une année et plus a diminué de 45 %, passant de 635 à 347 dossiers. De plus, en 2004-2005, les commissaires ont rendu 1 137 décisions définitives, ce qui représente une augmentation de 33 % par rapport à 2002-2003.

En 2004-2005, la Commission a continué d'améliorer ses services en apportant des changements considérables qui lui ont permis de traiter les dossiers portant sur les droits de la personne d'une manière plus efficace, rapide et uniforme. Au nombre des améliorations apportées au processus d'enquête et d'accueil mentionnons les mesures visant à simplifier la démarche et à appliquer des normes de services à chaque étape; à informer rapidement les mis en cause; à concevoir davantage d'approches stratégiques grâce à l'utilisation d'équipes multidisciplinaires qui se fondent sur des motifs liés aux droits de la personne ou sur d'autres critères; et à élaborer un projet pilote d'évaluation préliminaire.

La Commission a répondu à quelque 30 900 demandes de renseignements reçues par courrier électronique, par la poste, le téléphone ou en personne. De plus, elle a accueilli plus de 450 000 visiteurs sur son site Web et a distribué plus de 64 000 publications aux Canadiens.

Au total, la Commission a reçu 1 970 dossiers. De ce nombre, 1 149 dossiers ont été abandonnés soit parce que le plaignant a décidé de ne pas aller plus loin, soit parce qu'il est devenu évident après un examen plus minutieux, que la question ne relevait pas de la compétence de la Commission. Les 821 autres dossiers ont été acceptés. La Commission a renvoyé 351 plaintes à d'autres mécanismes de réparation aux termes du paragraphe 41(1) de la *Loi* ou a déterminé que le délai prévu avait été dépassé. Elle a eu recours à son service de médiation et d'enquête ou aux tribunaux pour traiter les autres dossiers.

Elle a offert une médiation préalable à l'enquête à des parties à 540 plaintes et a mené 299 séances de médiation dont le taux de participation a été de 55 %. Sur ce nombre, 171 dossiers ont été réglés, soit un taux de règlement de 57 %. Elle a nommé un conciliateur et a dirigé des séances de conciliation pour résoudre 150 plaintes. Au total, 53 cas ont été réglés, ce qui correspond à un taux de règlement de 35 %.

La Commission a lancé son Programme de prévention de la discrimination en avril 2004. On est entré en contact avec les principaux mis en cause pour leur demander s'ils désiraient établir une relation de travail officielle avec la Commission afin de prévenir la discrimination en milieu de travail. À la fin de l'exercice 2004-2005, la Commission avait signé deux protocoles d'entente, le premier avec les Forces canadiennes et le deuxième avec la Gendarmerie royale du Canada.

La Commission a continué de surveiller les questions systémiques et nouvelles liées aux droits de la personne et prévoit rédiger un « rapport sur l'évolution des droits de la personne » qui mesurera les progrès et les lacunes à cet égard au Canada. Pour appuyer cette activité, la Commission amorce actuellement ses travaux relatifs à l'analyse de l'environnement et à la conception du rapport.

En juin 2004, la Commission a été l'hôte d'une conférence réunissant les commissions des droits de la personne des provinces et des territoires. À l'automne 2004, elle a consulté ses intervenants – les organismes et ministères fédéraux, les organismes du secteur privé, les groupes de défense des droits, les représentants de syndicats et des employeurs de même que les groupes représentant les intérêts des Autochtones, des membres des minorités visibles, des personnes handicapées et des femmes – au sujet des orientations futures.

La Commission a continué à donner des ateliers et des exposés visant à aider les employeurs à répondre aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) et à s'y conformer.

La Commission a terminé 13 vérifications initiales, 19 vérifications de suivi et un projet pilote portant sur 16 vérifications de petits employeurs. Le 31 mars 2005, 192 (35,4 %) employeurs régis par la LEE se conformaient à la *Loi*. Cela représentait environ 708 000 (58 %) de tous les employés fédéraux. Dans l'ensemble, 283 (52 %) employeurs avaient fait l'objet d'une vérification ou étaient sur le point de le faire, ce qui représentait environ 77 % de tous les employés.

La mise en application du plan d'action que renferme le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est bien engagée puisque des initiatives sont terminées ou en cours dans tous les principaux domaines de la gestion.

La Commission a terminé les Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) du Programme de gestion des plaintes et du Programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. La Commission a également fait des progrès en ce qui concerne l'élaboration d'un CGRR et d'un cadre de mesure du rendement (CMR) pour l'ensemble de l'organisation.

Elle a aussi mené à terme le travail préparatoire en vue d'élaborer un cadre et une politique de gestion du risque pour la Commission. Par le biais d'entrevues de gestion et d'ateliers, la Commission a pu préciser les principaux secteurs de risques et a achevé l'évaluation préliminaire de ses risques. On s'attend à ce que la politique et le cadre soient terminés d'ici septembre 2005.

La Commission a continué de renforcer sa gestion financière et son cadre de contrôle en mettant l'accent sur la réaffectation des ressources à des priorités supérieures et la création d'un contexte de gouvernance où la prise de décision se fonde sur l'éthique, la gestion du risque et les données sur le rendement.

En ce qui concerne son effectif, elle a fait des progrès grâce à l'Initiative de modernisation des ressources humaines et à la mise en place d'une culture du savoir; elle a renforcé, à titre d'exemple, la planification des ressources humaines et l'a intégrée à la planification des activités; elle a mis en place un Système de gestion informelle des conflits pour résoudre les problèmes dès le départ; elle a renforcé les relations de travail en créant diverses tribunes dont le Comité de consultation syndicale-patronale; et a offert des possibilités d'apprentissage de base et individuelles pour aider son personnel à répondre aux besoins actuels et futurs.

ANALYSE DU RENDEMENT PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE I

Gestion et règlement des plaintes.

Résultat intermédiaire

Recours valable et rapide offert aux victimes de discrimination afin d'appuyer les droits de la personne dans une société démocratique et libre.

Résultat immédiat

Procédure transparente, efficace et équitable de traitement des plaintes et respect des normes de service.

Description

La Commission offre un recours à tous ceux qui, au Canada, estiment que leurs droits, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (la *Loi*), ont été lésés. La *Loi* s'applique aux ministères et organismes fédéraux et aux employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

La *Loi* permet à la Commission de recevoir des plaintes et de faire enquête sur les cas de discrimination dans l'emploi et dans l'accès aux biens et aux services habituellement offerts à la population. La *Loi* énumère 11 motifs de discrimination. La Commission a également le pouvoir de faire enquête sur les plaintes de disparité salariale en raison du sexe.

Le processus de traitement des plaintes de discrimination

Une plainte de discrimination peut passer par diverses étapes, dont la demande de renseignements, l'accueil, la médiation, l'enquête, la conciliation et les procédures judiciaires. Le règlement alternatif des différends (RAD) est offert tout au long du processus.

Demande de renseignements : La demande de renseignements est le premier contact d'un particulier, d'un groupe ou d'une organisation avec la Commission dans le but d'obtenir des renseignements ou de porter une situation ou une préoccupation à l'attention de la Commission.

Accueil : À l'étape de l'accueil, on recueille d'autres renseignements et on fait une analyse plus poussée du dossier pour déterminer si l'allégation peut constituer le fondement d'une plainte de discrimination en vertu de la *Loi*. Si oui, le dossier est transféré à la médiation ou l'enquête.

Renvoi à un autre mécanisme de recours : Lorsque le plaignant a accès à un autre mécanisme de recours, comme la procédure de règlement des griefs, ou lorsque la question peut être réglée au moyen d'une autre loi, on peut demander au plaignant d'utiliser d'abord cette autre voie. S'il n'est pas satisfait du résultat de ces recours, il peut s'adresser de nouveau à la Commission pour lui demander de se charger de la plainte.

Dans ce cas, la Commission évalue la mesure dans laquelle les autres recours ont permis de régler les questions de droits de la personne soulevées par le plaignant.

Analyse fondée sur l'article 41 : La Commission évalue l'admissibilité des plaintes et détermine les étapes à suivre en se fondant sur l'article 41 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Dans certains cas, elle peut décider de ne pas aller en médiation ni de faire enquête sur la plainte déposée dans un délai de plus d'un an ou qui pourrait être considérée comme frivole, vexatoire ou de mauvaise foi. Il arrive aussi que les commissaires doivent rendre une décision sur un litige en matière de compétence.

Évaluation préliminaire : Ce processus est une première occasion pour les deux parties d'avoir une discussion franche et ouverte sur le dossier et de l'évaluer en compagnie d'un spécialiste confirmé des droits de la personne. Il s'agit soit de régler le dossier, soit d'accélérer l'enquête en précisant les questions et en aidant les parties à formuler des attentes réalistes.

Médiation : La médiation est un processus volontaire de discussion et de négociation entre les parties. Les règlements issus d'une médiation sont soumis à l'approbation des commissaires. Un processus amélioré de RAD a été mis en place comme solution de rechange à l'enquête. Les parties peuvent faire appel au RAD à toutes les étapes du processus. Toutefois, la plupart des règlements ont lieu à l'un ou l'autre de deux points critiques : immédiatement après le dépôt d'une plainte (avant l'enquête), lorsque la plainte est renvoyée à la médiation; ou après l'enquête, lorsque, d'après les conclusions de l'enquêteur, les commissaires décident de renvoyer la plainte en conciliation. Les deux processus sont confidentiels et sans aveu de responsabilité.

Enquête : Lors d'une enquête, les preuves liées à une plainte sont recueillies et analysées et on formule des recommandations à l'intention des commissaires.

Conciliation : En général, la conciliation a lieu après l'enquête, une fois que les commissaires ont examiné les conclusions des enquêteurs et constatent que la conciliation pourrait aider à régler la question. Toute l'information a été communiquée à ce stade.

Processus judiciaire : Ces procédures commencent avec le renvoi d'une plainte au Tribunal canadien des droits de la personne pour enquête. En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'avocat de la Commission représente l'intérêt public devant le Tribunal.

Veuillez noter que des renseignements détaillés sur le processus de traitement des plaintes en matière de droits de la personne sont fournis sur le site de la Commission à l'adresse suivante : ***http://www.chrc-ccdp.ca/complaints/complaint_process-fr.asp***

Plans, priorités et engagements

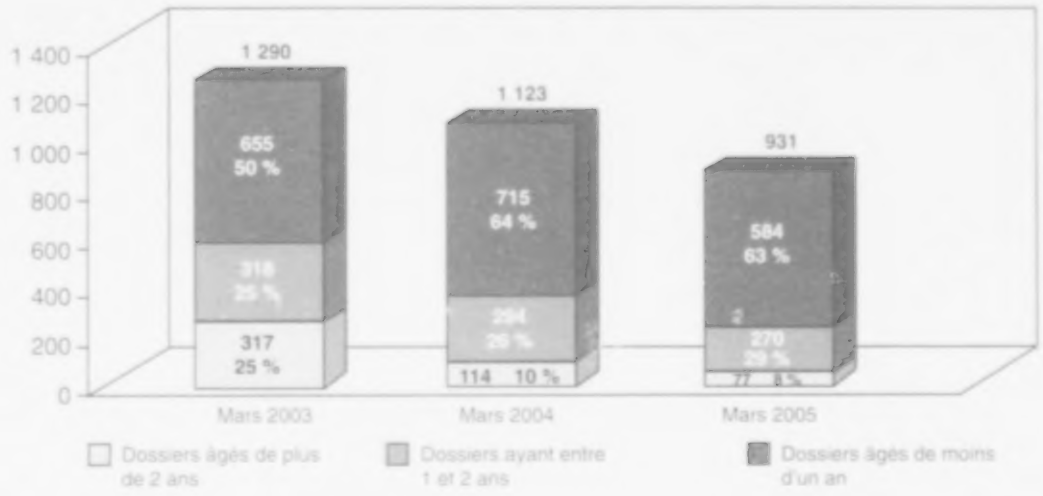
Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher la création d'un nouvel arriéré.

En 2004-2005, la Commission s'est engagée à réduire le nombre de dossiers à l'étude et à faire en sorte de ne plus avoir de dossiers âgés de plus d'un an. Comme le montre la figure 1, entre

le 31 mars 2003 et le 31 mars 2005, le nombre total de dossiers actifs à l'étude a diminué de 28 %, passant de 1 290 à 931 dossiers. Au cours de la même période, le volume de dossiers âgés d'un an et plus a été réduit de 45 %, c'est-à-dire qu'il est passé de 635 à 347 dossiers.

FIGURE 1 Nombre total de dossiers actifs à l'étude par catégorie d'âge



La figure 2 montre le volume de dossiers soumis à la Commission pour qu'elle rende une décision définitive. La Commission a rendu 1 137 décisions définitives en 2004-2005, soit moins qu'en 2003-2004 mais 33 % de plus qu'en 2002-2003. Le plus grand nombre de décisions définitives rendues en 2003-2004 peut être attribué au fait que la Commission s'est alors occupée de plusieurs dossiers regroupés. On peut procéder à ce regroupement si un certain nombre de personnes déposent des plaintes portant sur des questions semblables ou similaires. Au cours de la période à l'étude, il y a eu moins de possibilités de regroupement qu'en 2003-2004.

FIGURE 2 Nombre de décisions définitives

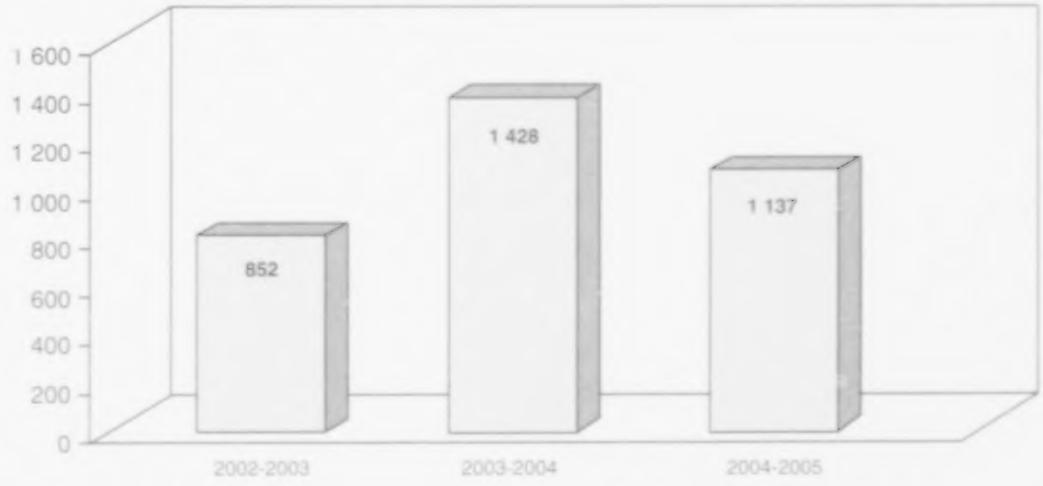


FIGURE 3 Decisions definitives par type

FIGURE 4 Resultats de l'analyse fondee sur les articles 40 et 41

Les figures 3 et 4 donnent des détails supplémentaires sur le type de décisions rendues par la Commission. En 2004-2005, la Commission a rendu 1 137 décisions définitives dont 351 étaient fondées sur des analyses aux termes des articles 40 et 41. Dans les 786 autres dossiers, on a eu recours à l'enquête ou au règlement alternatif des différends. De ce nombre, 356 (45 %) plaintes ont été réglées et 62 autres (8 %) ont été renvoyées au Tribunal, y compris deux dossiers qui pourraient être renvoyés au Tribunal si la conciliation ne mène pas à un règlement.

FIGURE 3 Décisions définitives par type

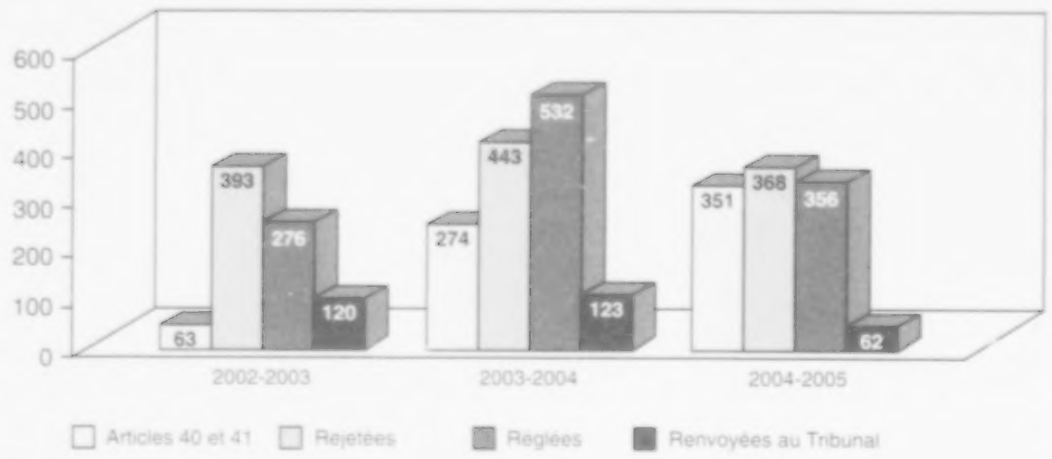
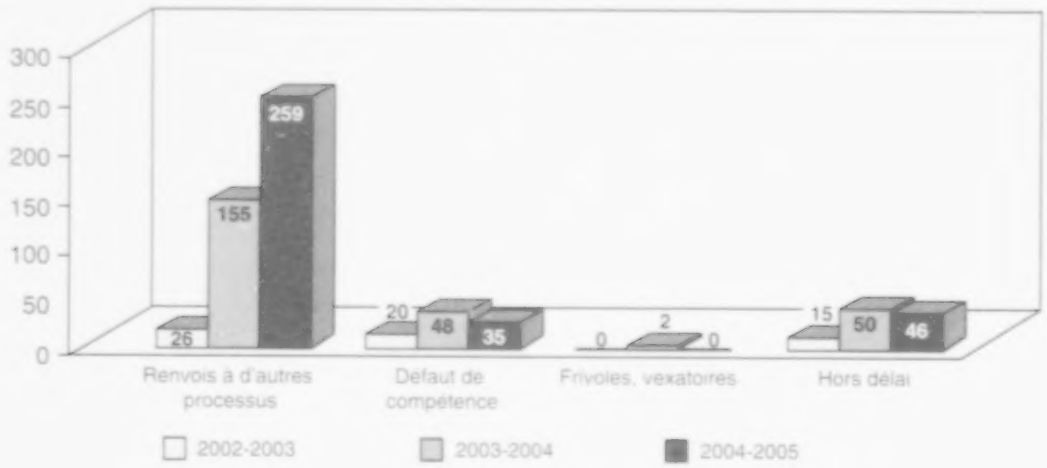


FIGURE 4 Résultats de l'analyse fondée sur les articles 40 et 41



Les figures 3 et 4 donnent des détails supplémentaires sur le type de décisions rendues par la Commission. En 2004-2005, la Commission a rendu 1 137 décisions définitives dont 351 étaient fondées sur des analyses aux termes des articles 40 et 41. Dans les 786 autres dossiers, on a eu recours à l'enquête ou au règlement alternatif des différends. De ce nombre, 356 (45 %) plaintes ont été réglées et 62 autres (8 %) ont été renvoyées au Tribunal, y compris deux dossiers qui pourraient être renvoyés au Tribunal si la conciliation ne mène pas à un règlement.

Analyse fondée sur les articles 40 et 41 : Dossiers que la Commission a décidé de ne pas traiter aux termes des articles 40 et 41 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* parce qu'ils ont été déposés plus d'un an après l'allégation de discrimination, ou parce qu'on a demandé aux plaignants d'utiliser d'abord d'autres mécanismes de recours.

Rejetées : Cela comprend les cas où la Commission n'a pas pris d'autres mesures parce que les plaignants ont retiré ou abandonné leurs plaintes.

Réglées : Ces dossiers ont été réglés au cours de la médiation ou de l'enquête, au moyen de la conciliation ou lors d'une audience devant le Tribunal.

Renvoi au Tribunal : Décisions prises afin de demander la nomination d'un Tribunal pour examiner la plainte. Le chiffre fourni pour 2004-2005 peut différer de celui donné par le Tribunal pour deux raisons. Premièrement, le Tribunal compte les renvois en se fondant sur la date de réception de la lettre de renvoi adressée par la Commission alors que cette dernière utilise la date à laquelle la décision a été rendue. En ce qui concerne les décisions rendues en mars, le Tribunal pourrait ne pas recevoir ces lettres avant avril. Deuxièmement, certains dossiers sont réglés au moyen de la conciliation mais après que la lettre a été envoyée au Tribunal. Pour la Commission, ces dossiers sont réglés et non renvoyés. Les chiffres de 2003-2004 ont été révisés en tenant compte de cette réalité et peuvent être légèrement différents de ceux qui figurent dans le rapport précédent.

En 2004-2005, la Commission a continué d'apporter d'importants changements à l'appui du traitement efficace, rapide et uniforme des dossiers portant sur les droits de la personne. Au nombre des améliorations apportées au processus d'enquête et d'accueil, mentionnons les mesures visant à simplifier le processus, à appliquer des normes de services à chaque étape, à informer rapidement les mis en cause, à mettre en place des approches plus stratégiques par l'utilisation d'équipes multidisciplinaires qui se basent sur des motifs ayant trait aux droits de la personne ou sur d'autres critères, et à élaborer un projet pilote d'évaluation préliminaire.

Le nouveau processus d'accueil veille à ce que les plaintes soient examinées soigneusement de manière uniforme. Souvent, cela signifie qu'il faut renvoyer la plainte à une équipe multidisciplinaire composée d'employés des secteurs juridiques, des politiques et des opérations.

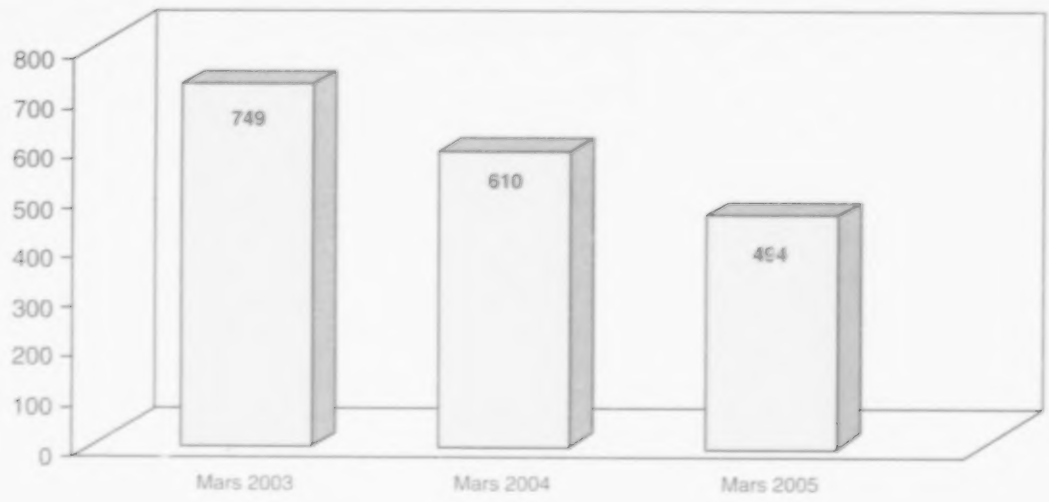
Le processus de notification améliorée fait en sorte que les parties sont informées dès qu'une plainte est reçue. Les règles de justice naturelle exigent que le mis en cause soit informé correctement du dépôt d'une plainte et que l'entité mise en cause reçoive les détails relatifs aux allégations.

Pour faciliter davantage le règlement des dossiers au début du processus, la Commission s'est penchée sur un projet d'évaluation préliminaire décrit plus tôt. Elle s'attend à ce que cette approche l'amène à trouver des solutions rapides et appropriées permettant de réduire le temps d'enquête, de déterminer plus tôt les dossiers qui touchent un large public, de repérer les dossiers qui pourraient faire l'objet d'une médiation confidentielle sur-le-champ, ou même de régler le cas sans délai.

En plus de favoriser la formation d'équipes multidisciplinaires pour traiter les plaintes, la Commission a encouragé l'adoption d'une approche plus stratégique axée sur le renforcement des équipes qui traitent les plaintes en fonction des motifs. Cette approche permet à la Commission de s'occuper de manière uniforme des plaintes ayant les mêmes motifs; de cerner les tendances et d'explorer les approches de prévention et proactives avec l'équipe de prévention de la discrimination; et de déceler les questions devant faire l'objet de recherches supplémentaires ou d'une analyse stratégique.

La Commission a également amélioré son rapport d'enquête afin d'aider les commissaires à déterminer : a) si un conciliateur doit être nommé afin de chercher à régler la plainte; b) si une enquête supplémentaire faite par un Tribunal est justifiée; c) ou si la plainte doit être rejetée. Comme le montre la figure 5 ci-dessous, entre le 31 mars 2003 et le 31 mars 2005, le nombre de dossiers à l'étude faisant l'objet d'une enquête a été réduit de 34 %, passant de 749 à 494 dossiers.

FIGURE 5 Dossiers à l'étude – Enquête



Priorité : Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.

En 2004-2005, la Commission a répondu à quelque 30 900 demandes de renseignements reçues par lettre, par courriel, par téléphone et en personne. Elle a dû d'abord décider si la question devrait être renvoyée à un autre organisme-ressource ou si elle relevait de sa compétence. Si la demande avait trait à des questions qui n'étaient pas de son ressort, la Commission suggérait aux demandeurs d'autres possibilités d'action.

Elle a traité 1 970 dossiers d'accueil. De ces dossiers, 1 149 n'auront pas de suite soit parce que le plaignant a décidé de ne pas aller plus loin, soit parce qu'à la suite d'un examen plus attentif, il est devenu évident que le sujet de la plainte ne relève pas de la compétence de la

Commission. Les 821 autres dossiers ont donné lieu à des plaintes signées. De ce nombre, 351 plaintes ont été renvoyées à d'autres mécanismes de recours en vertu du paragraphe 41(1) de la *Loi*; pour d'autres on a déterminé que le délai était échu. Les dossiers restants ont été traités par le biais de la médiation ou de l'enquête.

La Commission a mené quelque 569 enquêtes, sans compter les plaintes de disparité salariale et les dossiers réglés par la médiation. La Commission a également mené activement des enquêtes sur 10 plaintes de disparité salariale, ce qui exige un processus d'évaluation plus long et plus complexe.

Priorité : Continuer à accroître la prestation efficace des services de RAD.

En 2004-2005, la Commission a offert aux parties à 540 plaintes d'opter pour la médiation préalable à l'enquête et a dirigé les séances dans 299 dossiers où les parties ont accepté la médiation, soit un taux de participation de 55 %. Au total, 171 plaintes ont été réglées, ce qui porte le taux de règlement à 57 %.

FIGURE 6 Dossiers terminés

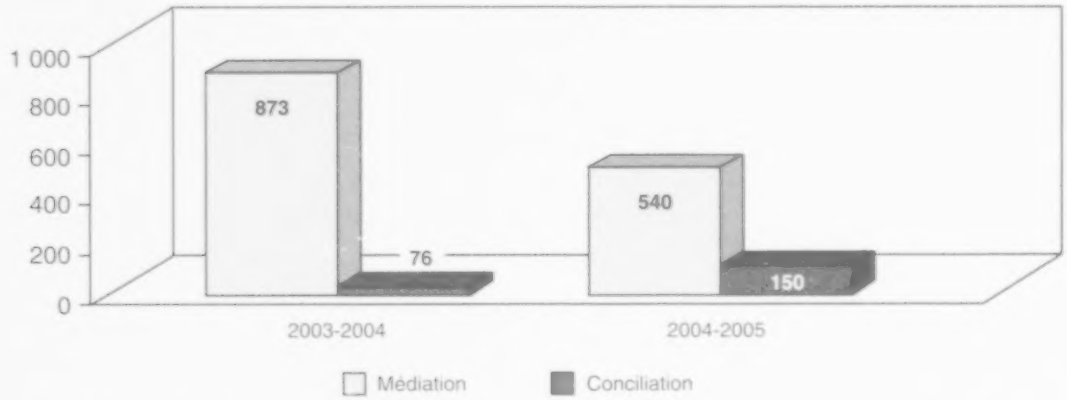


FIGURE 7 Règlements intervenus

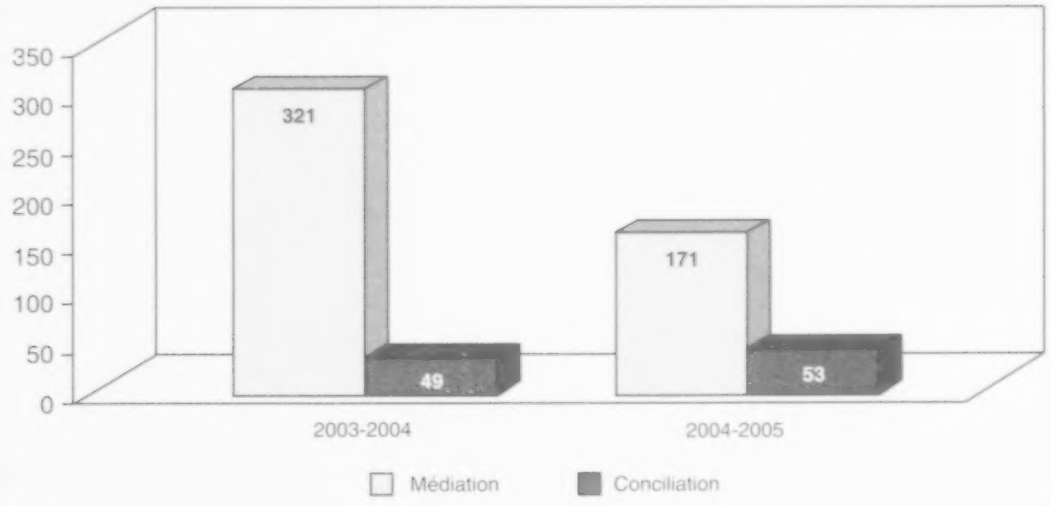


FIGURE 8 Taux de règlement

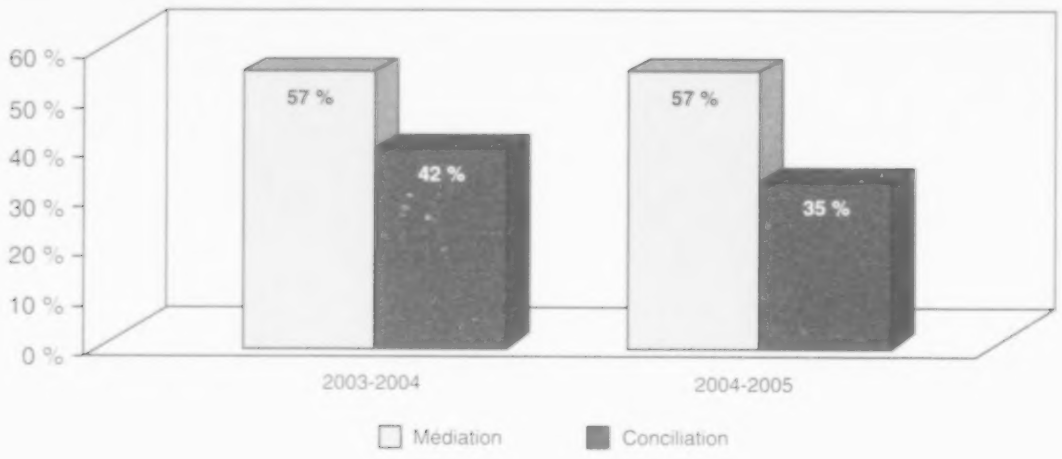
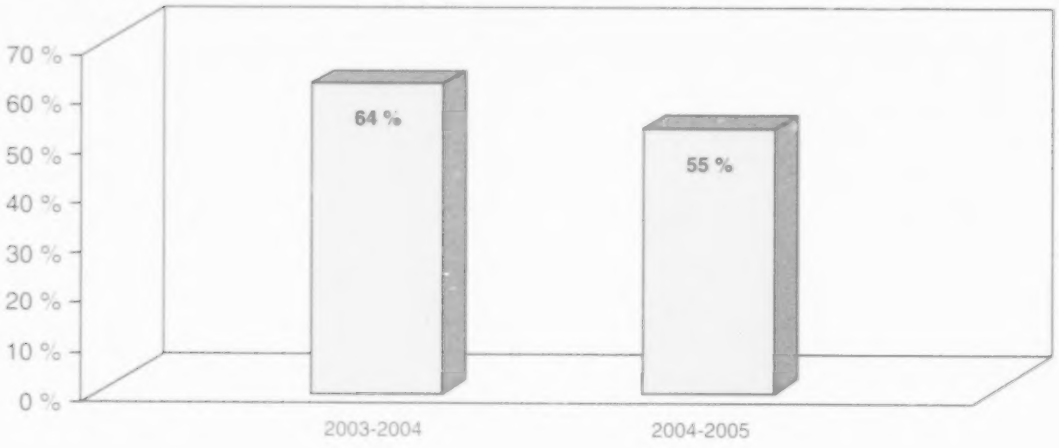


FIGURE 9 Taux de participation à la médiation



Le taux de participation à la médiation a été de 55 % comparativement à 64 % au cours de l'année antérieure. La diminution est attribuable au délai plus court qui est aujourd'hui accordé aux parties pour convenir de la médiation après le dépôt d'une plainte (cette mesure a été prise afin de réduire les retards dans le processus de traitement des plaintes). En 2005-2006, on prévoit que les nouvelles procédures d'accueil adoptées par la Commission, notamment l'évaluation préliminaire, permettront d'accroître le taux de participation à la médiation.

La Commission a également mené des séances de conciliation dans 150 dossiers où elle a décidé de nommer un conciliateur. De ce nombre, 53 dossiers ont été réglés, ce qui correspond à un taux de règlement de 35 %.

Un grand nombre des dossiers réglés par conciliation l'ont été en adoptant l'approche présentée en septembre 2003. Pour cette démarche, la Commission a nommé un conciliateur *tout en renvoyant également* la plainte au Tribunal. La conciliation se terminait dans les 60 jours et, si aucun règlement n'était obtenu, le cas était renvoyé directement au Tribunal sans passer par la Commission.

En 2004-2005, la Commission a également terminé son examen du modèle de conciliation. Elle a déterminé qu'il fallait mettre en place une approche renforcée afin de donner davantage d'information aux parties pour qu'elles soient en mesure d'évaluer leurs options, et de donner davantage d'information à la Commission lorsque la conciliation n'aboutit pas à un règlement. Cette approche, présentée comme un projet pilote en février 2005, divise le processus de conciliation en deux grandes étapes : l'évaluation de la plainte et la négociation. À l'étape de l'évaluation, un spécialiste ayant une grande expérience des droits de la personne prépare un rapport sur les forces et les faiblesses du dossier. Ce rapport est remis aux parties à l'étape de la négociation et le conciliateur l'utilise pour mieux axer la séance sur les discussions des parties. Lorsque la conciliation ne mène pas à un règlement, l'évaluation est remise à la Commission et fait partie du rapport de conciliation, qui comprend l'information sur le processus et la participation des parties. Ces dernières sont également invitées à communiquer les offres qu'elles ont faites au cours de la conciliation, comme le permet la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

À l'automne 2004, la Commission a commencé à surveiller tous les règlements qu'elle a approuvés. Cette fonction comprend plusieurs éléments : vérifier si les modalités du règlement ont été correctement mises en application; soutenir les clients lorsque surgissent des problèmes de mise en œuvre des modalités; et, au besoin, assurer l'exécution progressive des règlements.

En 2004-2005, la Commission a établi, au moyen d'un processus de sélection par voie de concours, un réseau national de sous-traitants pouvant offrir des services de RAD plus efficaces d'un bout à l'autre du pays. On peut trouver sur le site Web de la Commission la liste des sous-traitants à la disposition des mis en cause qui cherchent des médiateurs professionnels.

La Commission a également mis à jour la section portant sur le RAD dans son Guide des politiques et des procédures. Cette section décrit l'approche globale de la Commission à l'égard des services de RAD et donne des informations particulières au personnel et aux sous-traitants au sujet de la médiation et de la conciliation, ainsi que des renseignements sur la convocation et la surveillance des règlements de même que des instructions sur la manière de conserver et d'entreposer les documents liés au RAD.

Le respect de cette priorité est mesuré comme suit :

- Le taux de règlement en médiation était de 57 %, pourcentage qui se rapproche du 60 à 65 % visé. Le taux de règlement à la suite d'une conciliation était de 35 % et on s'attend à ce qu'il augmente depuis l'arrivée du nouveau processus d'évaluation et de conciliation en février 2005.
- Un questionnaire visant à mesurer le degré de satisfaction des clients au sujet des services de RAD a été élaboré et sera utilisé en 2005-2006.
- Dans la plupart des cas, la norme des quatre mois dans le cas des dossiers renvoyés à la médiation ou en conciliation a été respectée, et le temps moyen a été d'environ deux mois. Des procédures ont été mises en place pour les dossiers qui exigent plus de quatre mois afin de minimiser les retards dans le traitement des plaintes.
- Un système de collecte de données a été élaboré afin de permettre l'analyse des mesures de redressement obtenues à la suite d'une médiation ou d'une conciliation.

Priorité : Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de traitement des plaintes.

En 2004-2005, la Commission a rencontré les représentants d'organismes et de ministères fédéraux, de sociétés du secteur privé et des agents de négociation collective pour les informer des nouvelles orientations de la Commission et de l'importance accrue accordée au RAD. La Commission a continué d'encourager les mis en cause à signer un protocole d'entente (PE) où ils acceptent de favoriser l'utilisation du RAD pour régler les plaintes. Deux des sept principaux mis en cause de la Commission ont signé le PE au cours de l'exercice 2004-2005, et on poursuit les négociations auprès des cinq autres. En avril 2005, une institution financière a signé un troisième PE, une autre entreprise privée en a signé un quatrième, et les discussions continuent auprès de nombreux autres employeurs sous réglementation fédérale.

La Commission a accueilli un colloque en juin 2004 où les praticiens du RAD ont pu discuter de la médiation des plaintes en matière de droits de la personne. Le colloque a porté sur plusieurs sujets dont la protection de l'intérêt public et les clients ayant une déficience mentale.

De plus, la Commission a publié des résumés de règlement tous les trois mois sur son site Web afin de démontrer l'efficacité et la pertinence du RAD.

Priorité : Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.

L'appui juridique a été accordé à toutes les équipes multidisciplinaires afin de soutenir les initiatives visant à améliorer le processus de traitement des plaintes. Des représentants juridiques ont aidé à créer un nouveau modèle de rapport d'enquête et à créer et mettre en oeuvre un nouveau modèle de conciliation et un nouveau projet d'évaluation préliminaire. En 2004-2005, la Commission a produit 299 avis juridiques.

Priorité : Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur ces droits.

La Commission a continué d'évaluer l'intérêt public dans les dossiers renvoyés au Tribunal et de décider si elle participait aux audiences en se fondant sur l'intérêt public. Elle a également continué à encourager le Tribunal à mettre en place un système de gestion des dossiers global et a assisté à des réunions de tous les intéressés.

En 2004-2005, la Commission a pris part à 60 médiations faites au Tribunal de même qu'à 18 audiences du Tribunal, et a consacré des ressources aux procédures judiciaires liées à d'autres questions d'importance touchant les droits de la personne, y compris le renvoi devant la Cour suprême en ce qui concerne le mariage de conjoints de même sexe.

Priorité : Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de fournir des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de traitement des plaintes et de l'élaboration des politiques.

Le soutien juridique est intégré au travail de la Commission. Les avocats sont membres des équipes multidisciplinaires qui s'occupent des plaintes. Ils donnent également des conseils et accordent leur soutien aux équipes proactives et de prévention de la discrimination de même qu'à certains secteurs de la gestion intégrée.

Priorité : Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques à la Cour fédérale afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.

La Commission continue à surveiller l'élaboration d'un système de dépôt de documents électroniques à la Cour fédérale de sorte que, lorsqu'il sera prêt, il puisse être intégré au processus de la Commission. Au cours de 2004-2005, la Cour fédérale n'a fait aucun progrès dans ce domaine.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

Ce résultat stratégique comprend les éléments suivants du processus de traitement des plaintes : demande de renseignements, accueil, enquête, règlement alternatif des différends et procédures judiciaires.

La Commission a consacré 10 800 millions de dollars à ce résultat stratégique en 2004-2005, y compris 95 équivalents temps plein (ETP).

Résultat stratégique II

Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE).

Résultat intermédiaire

Les employeurs font des progrès raisonnables en vue d'atteindre l'entière représentation des quatre groupes une fois qu'ils sont conformes aux exigences de la LEE.

Résultat immédiat

Les employeurs respectent toutes les exigences de la LEE.

Description

La LEE dispose que les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et les sociétés d'État employant plus de 100 personnes, les ministères et les organismes distincts fédéraux prennent des mesures pour circonscrire et corriger ou éliminer les effets de la discrimination en matière d'emploi, qu'elle soit intentionnelle ou non, à l'égard des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

La Commission procède à des vérifications de la conformité auprès d'employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et d'employeurs fédéraux afin d'évaluer leur degré de conformité à la LEE et de remédier à tout manquement à cet égard. Les organismes faisant l'objet d'une vérification doivent préparer un plan d'équité en matière d'emploi qui, une fois mis en place, permettra de faire des progrès raisonnables pour accroître l'égalité des quatre groupes désignés. Les progrès raisonnables sont définis comme l'atteinte d'objectifs de recrutement et d'avancement établis dans le plan, qui sont fondés sur la disponibilité sur le marché du travail.

La Commission effectue une vérification de la mise en œuvre lorsqu'un employeur n'a pas démontré qu'il a fait des progrès raisonnables sur trois ans. La vérification a pour objet d'examiner si tous les efforts raisonnables ont été faits pour mettre le plan à exécution. Si l'employeur a démontré qu'il a fait des progrès raisonnables et qu'il a bien révisé son plan, la Commission publie une nouvelle constatation de conformité avec la *Loi*. Toutefois, si des efforts raisonnables n'ont pas été faits, l'employeur doit négocier des engagements afin de répondre aux exigences de la *Loi*.

Plans, priorités et engagements

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE), leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

La Commission a continué de donner des ateliers et des exposés afin d'améliorer la capacité des employeurs de répondre aux exigences de la LEE et d'atteindre la conformité. Par exemple, la Commission a participé à des consultations avec la Commission de la fonction publique (CFP) afin de clarifier les rôles et les responsabilités de cette dernière dans le domaine de l'équité en matière d'emploi à la lumière des changements qui découlent de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP); elle a contribué à l'élaboration de nouvelles politiques pour l'ensemble de la fonction publique portant sur l'équité en matière d'emploi et l'adaptation; elle a aussi donné un exposé sur la LEE et sur les vérifications de la mise en œuvre dans le cadre d'un atelier organisé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) pour tous les ministères fédéraux. La Commission a également participé à la négociation d'un nouveau PE qui sera signé avec la CFP et l'AGRHFPC afin de faciliter la mise en application de la LEE dans la fonction publique. La réorganisation de ces deux organismes centraux en a retardé la signature.

Comme il est énoncé dans le protocole signé avec le greffier du Conseil privé et la présidente, la Commission a fourni un rapport au greffier en mars 2005 portant sur l'équité en matière d'emploi dans les organismes et ministères fédéraux.

Dans le cadre d'un PE conclu avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), la Commission a mené de fréquentes consultations sur l'équité en matière d'emploi et les employeurs visés par la LEE. Conformément à la nouvelle stratégie de lutte contre le racisme, la Commission a participé aux consultations de RHDCC et a fait des exposés sur son Programme d'équité en matière d'emploi. De plus, en mars 2005, on a amorcé un contrat de recherche financé par RHDCC visant à évaluer les études des systèmes d'emploi des employeurs pour y déceler les obstacles courants qui influent sur les minorités visibles et les Autochtones, de même que les plaintes liées à la race afin de trouver des points communs au chapitre des allégations.

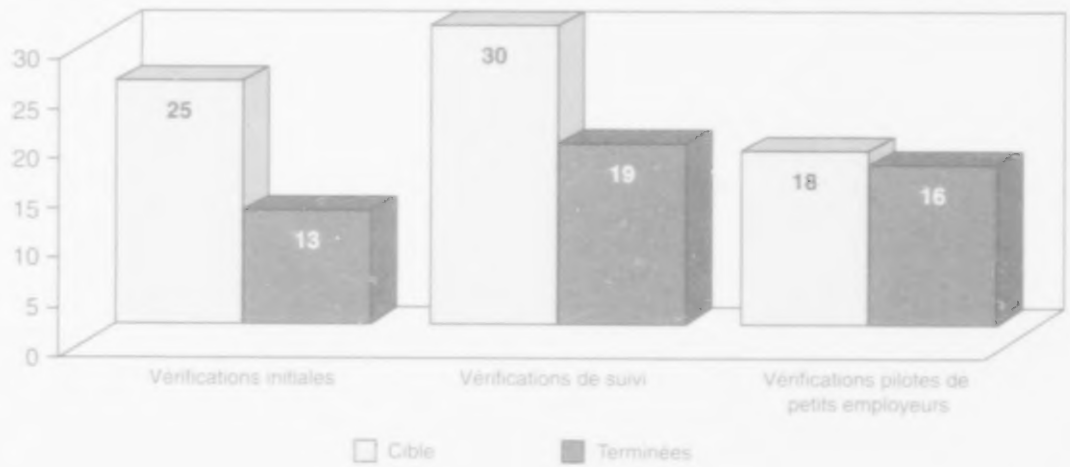
En 2004-2005, la Commission se proposait d'élaborer et de mettre en application une stratégie visant à faire en sorte que les employeurs déjà conformes à la *Loi* évaluent les lacunes en matière de représentation à l'aide des données de la nouvelle Enquête sur la participation et les limitations d'activités disponibles le 31 mars 2004. Bien que cette exigence ait été intégrée aux exposés de la Commission destinés aux employeurs, cette approche plus globale a été repoussée jusqu'à 2005-2006.

Priorité : Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se conforment pleinement à celle-ci.

En 2004-2005, la Commission avait planifié de terminer les 25 vérifications initiales et 30 vérifications de suivi qu'elle avait commencées le 31 mars 2004 et qui se sont concrétisées par un rapport de conformité, un rapport provisoire signé et des engagements, ou la prise de mesures d'exécution. Elle a aussi prévu terminer 18 vérifications de petits employeurs du secteur privé (100 à 299 employés) dans le cadre d'un projet pilote.

Le 31 mars 2005, 13 vérifications initiales (7 rapports de conformité et 6 rapports provisoires), 19 vérifications de suivi et 16 vérifications reliées au projet pilote susmentionné étaient terminées. Les résultats étaient inférieurs aux attentes pour ce qui est des vérifications initiales et de suivi parce que les employeurs ont remis en retard l'information requise et des prolongations ont été accordées pour terminer le travail supplémentaire. La Commission a également commencé à mettre en place une nouvelle approche simplifiée en janvier 2005, qui, au départ, a nécessité certains délais pour mettre la dernière main aux rapports, mais qui se traduira par une plus grande efficacité pour l'année qui vient.

FIGURE 10 Vérifications en 2004-2005



Des vérifications initiales de conformité des Forces canadiennes, de la GRC et du SCRS ont également été prévues pour la fin de 2004-2005. Le SCRS a été avisé avant la fin de l'exercice tandis que la vérification des Forces canadiennes a commencé en juin 2005. La vérification prévue à la GRC a été retardée parce que des changements organisationnels sont maintenant en cours dans cette organisation.

Le 31 mars 2005, 192 (35,4 %) employeurs visés par la *Loi* étaient conformes à celle-ci. Cela représentait environ 708 000 (58 %) employés fédéraux. Dans l'ensemble, 283 (52 %) employeurs avaient fait l'objet d'une vérification ou étaient sur le point d'en faire l'objet. Cela comprend environ 77 % de tous les employés.

Priorité : Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

La Commission a mené une évaluation des employeurs qui étaient en conformité depuis au moins une année. On n'a pas donné suite à l'intention d'entrer en contact par voie de lettre avec les employeurs dont les rapports pour la première année semblent indiquer un manque de progrès raisonnables. On a plutôt mis l'accent sur les employeurs ayant obtenu des résultats sur trois ans.

On a fait des évaluations des employeurs dont les rapports produits pendant trois ans indiquaient un manque de progrès raisonnables; il s'agissait d'amorcer une vérification de mise en œuvre afin de déterminer si l'employeur avait fait tous les efforts raisonnables pour exécuter son plan d'action. En avril 2005, la Commission a amorcé huit des dix vérifications de mise en œuvre qui devaient à l'origine commencer avant la fin de mars 2005.

En janvier 2005, pour simplifier le processus de vérification de la conformité qu'utilise la Commission, on a commencé à exiger des rapports plus courts et plus succints et une approche plus ferme en ce qui concerne les échéances des employeurs. On continue à le rendre plus efficace.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

Ce résultat stratégique comprend les programmes suivants : le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi; la vérification et l'évaluation, et le suivi de la conformité.

En 2004-2005, la Commission a consacré 2,197 millions de dollars à ce résultat stratégique, y compris 22 ETP.

Résultat stratégique III

Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail.

Résultat intermédiaire

Connaissance et compréhension de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et des enjeux connexes.

Résultat immédiat

Conseils stratégiques, énoncés de politique et documents d'information opportuns et cohérents.

Description

La Commission fournit des renseignements et de l'aide aux employeurs et aux fournisseurs de services pour qu'ils puissent mieux comprendre leurs obligations sur le plan de l'équité en matière d'emploi et leurs responsabilités à l'égard de l'application des principes des droits de la personne. Elle travaille aussi en collaboration pour raffermir les droits de la personne au sein du système fédéral.

La Commission procède à des recherches, à des consultations, à des études d'impact et à l'élaboration de politiques. Ces activités ont pour but d'orienter le travail de la Commission et de renseigner la population, le gouvernement, les employeurs et les fournisseurs de services sur les principes et les pratiques exemplaires en matière de droits de la personne de façon à assurer un plus grand respect de ces droits au Canada. La Commission évalue les nouvelles lois et politiques du gouvernement pour garantir qu'elles sont conformes aux normes des droits de la personne.

Plans, priorités et engagements

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement rapide des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.

En 2004-2005, la Commission s'est engagée à mettre en œuvre un nouveau programme de prévention de la discrimination ciblant sept grands organismes. On avait déterminé que ces sept organismes étaient les mis en cause les plus souvent cités dans les plaintes de discrimination déposées devant la Commission. Ils représentaient collectivement 25 % des dossiers ouverts. Le programme avait pour but de fournir des outils aux organismes pour les aider à éliminer la discrimination dans leurs milieux de travail.

La Commission prévoyait travailler en collaboration avec ces sept organismes pour les sensibiliser davantage à leurs droits et à leurs responsabilités relativement aux droits de la personne, pour mettre en place des cadres de formation et des cadres stratégiques, au besoin, et pour renforcer leurs mécanismes internes de règlement des différends, notamment en mettant à leur disposition des médiateurs spécialistes des droits de la personne, le cas échéant.

La Commission a lancé son Programme de prévention de la discrimination en avril 2004 en élaborant ses principes stratégiques. On a communiqué avec les principaux mis en cause pour savoir s'ils étaient intéressés à établir une relation de travail formelle avec la Commission en vue de prévenir la discrimination en milieu de travail.

La Commission a donc conclu des protocoles d'entente avec les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada. En avril 2005, elle a aussi conclu des protocoles d'entente avec deux organismes du secteur privé. Pour appuyer les signataires des protocoles dans leurs efforts pour prévenir la discrimination en milieu de travail, la Commission a rédigé trois trousses de formation en prévention : l'une sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, l'autre sur la lutte contre le racisme et la troisième sur la lutte contre le harcèlement.

En 2004-2005, dans le cadre de ses priorités en matière de prévention de la discrimination, la Commission a offert de la formation à certains organismes cibles et à leur personnel, et les a fait bénéficier de son soutien et de son savoir-faire. Le personnel de la Commission a travaillé avec les groupes communautaires, les syndicats, les ministères, les Premières nations et les commissions provinciales. Des activités à caractère éducatif portant sur la diversité, la lutte contre le racisme, les droits de la personne, les enjeux féminins et l'inclusion ont été organisées. La Commission a aidé les employeurs fédéraux et les syndicats à s'attaquer à des questions comme le harcèlement, l'équité en milieu de travail et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Priorité : Informer les Canadiens au sujet des programmes et des services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

L'an dernier, le site Web de la Commission a été mis à jour plus fréquemment et on s'en est servi de plus en plus comme principal outil de diffusion d'information. Le site a été consulté davantage. En 2004-2005, il y a eu plus de 450 000 visiteurs, comparativement à 206 299 en 2003-2004. Plus de 600 abonnés, inscrits sur une liste qui s'allonge sans cesse, sont avisés que de nouvelles informations sont affichées. Parmi les sections du site qui sont le plus souvent consultées, mentionnons *Discrimination*, *Plaintes* et *Salle des médias*. Une nouvelle page, *Chronique du secrétaire général*, donne des informations sur les programmes de la Commission et les changements récents. Les nouvelles publications disponibles sur le Web comprennent un questionnaire de contrôle pour les plaignants éventuels, des exemples de règlements obtenus grâce à la médiation, une section restructurée sur la prévention qui s'adresse aux employeurs et qui contient des renseignements sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et les protocoles d'entente, et une salle des médias restructurée afin de mieux répondre à leurs besoins. Le site a également servi de complément aux consultations personnelles avec les intervenants auxquelles on a procédé à l'automne 2004.

En 2004-2005, la Commission a continué de répondre rapidement aux demandes de renseignement provenant des médias et aux demandes de publications imprimées, dont elle a distribué plus de 64 000 exemplaires.

Priorité : Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.

En 2004-2005, la Commission a continué de prendre des mesures pour améliorer les services au public. Elle a élaboré des normes de service internes et a poursuivi la formation des agents à

l'information publique pour faire en sorte que les renseignements fournis aux Canadiens soient exacts et que les services soient rendus en temps opportun.

Priorité : Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.

En 2004-2005, la Commission a continué de mener des recherches et d'élaborer des énoncés de politiques ayant trait aux droits de la personne afin d'éclairer ses décideurs. Elle a commencé à revoir sa politique sur le dépistage des drogues et de l'alcool et a amorcé le travail d'élaboration d'une politique sur la santé mentale. Elle a aussi entrepris des recherches dans le domaine des mesures d'adaptation et du dépistage des drogues.

La Commission a préparé une longue liste de questions et de réponses afin d'informer les Canadiens et les intervenants sur les mesures d'adaptation. La liste traite des enjeux législatifs et stratégiques actuels, et elle est affichée sur le site Web de la Commission.

La Commission a continué à suivre de près les nouveaux enjeux et les questions systémiques en matière de droits de la personne. D'ici le 31 mars 2007, elle compte préparer un « rapport sur l'évolution des droits de la personne » en vue de mesurer les progrès accomplis et les lacunes à ce chapitre au Canada. À cette fin, la Commission amorce actuellement le travail d'analyse de l'environnement et de conception du rapport.

La Commission a poursuivi l'étude des nouvelles lois et politiques gouvernementales de façon à garantir la conformité aux normes en matière de droits de la personne et à préparer des documents à déposer devant le Parlement, le cas échéant. En vue de garantir une coordination appropriée des mesures de protection des droits de la personne, la Commission a revu, analysé et commenté la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

La Commission a continué de collaborer avec le Service correctionnel du Canada pour faire le suivi de la mise en œuvre des 19 recommandations proposées dans le rapport de la Commission intitulé *Protégeons leurs droits : Examen systémique des droits de la personne dans les services correctionnels destinés aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral*, publié en janvier 2004. Les auteurs du rapport recommandaient d'agir sur plusieurs fronts : évaluation des risques et des besoins, garde et surveillance assurées de façon humaine et sécuritaire, programmes de réadaptation et de réinsertion sociale, et mesures de réparation.

Le Programme des Initiatives proactives a été lancé en 2004-2005. Les initiatives proactives sont des projets spéciaux visant d'importants enjeux en matière de droits de la personne qui ne peuvent être adéquatement réglés au moyen de vérifications de l'équité en matière d'emploi ou de dépôt de plaintes. Trois projets ont été lancés au cours de l'année. Le premier projet s'est penché sur la prestation par le gouvernement des services de communications téléphoniques au moyen d'ATS à la communauté des personnes sourdes, devenues sourdes, malentendantes ou ayant un trouble de la parole. Le deuxième projet est axé autour de l'article 67 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui empêche certains Autochtones de déposer des plaintes visées par la *Loi* et liées aux droits de la personne. L'achèvement des deux projets est prévu pour le premier semestre de l'exercice 2005-2006. Un troisième projet analysera les questions reliées à la propagande haineuse sur Internet.

Priorité : (Soutien aux dossiers) Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.

La Commission a répondu rapidement aux questions soulevées dans des plaintes individuelles et a fourni des conseils stratégiques utiles dans le cadre de sa participation à des équipes multidisciplinaires de gestion des dossiers. En outre, la Commission a entrepris de revoir et de restructurer ses politiques et ses procédures opérationnelles relatives aux dossiers de droits de la personne en adoptant une approche multidisciplinaire.

Pour donner suite aux ordonnances du Tribunal et aux règlements négociés, la Commission a continué de fournir des conseils stratégiques aux mis en cause afin que leurs politiques en matière de droits de la personne soient conformes à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Priorité : Veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.

En 2004-2005, la Commission a élaboré des publications, des politiques types et des manuels de formation traitant des droits de la personne pour sensibiliser davantage les intervenants à son travail et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

La Commission a continué de donner des conseils et des informations aux ministères fédéraux et aux autres employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles qui sont déjà en vigueur. Par exemple, la Commission a collaboré avec l'Association canadienne de normalisation pour établir des normes d'aménagement pour un accès facile, et avec l'Office des transports du Canada pour examiner les questions de droits de la personne liées aux transports, sans oublier les comités interministériels sur les personnes handicapées et le règlement des différends.

En juin 2004, la Commission a été l'hôte d'une conférence des commissions des droits de la personne fédérale, provinciales et territoriales. Elle a également consulté ses partenaires – les ministères et organismes du gouvernement fédéral, les organismes du secteur privé, les groupes de défense des droits, les représentants des syndicats et des employeurs, ainsi que les groupes représentant les intérêts des Autochtones, des membres des minorités visibles, des personnes handicapées et des femmes – au sujet de son processus de changement et d'amélioration.

De plus, la Commission a participé à la réunion du Comité international de coordination de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies.

La Commission a poursuivi ses discussions avec les ministères et autres organismes fédéraux concernant son mandat en matière d'activités internationales.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

Ce résultat stratégique englobe les programmes suivants : diffusion de l'information; activités de sensibilisation; promotion des droits de la personne; recherche et élaboration de politiques, et soutien des institutions des droits de la personne à l'étranger.

En 2004-2005, la Commission a consacré 3,609 millions de dollars à ce résultat stratégique, y compris 33 ETP.

Résultat stratégique IV

Gestion des ressources de la Commission.

Résultat intermédiaire

Des procédures et des systèmes de gestion sont en place pour aider les cadres à régler de manière efficace et efficiente les problèmes complexes et divers en matière de droits de la personne.

Résultat immédiat

Engagement décisif de la haute direction de la Commission à profiter des possibilités d'amélioration en matière de gestion et de fonctionnement des programmes et services de la Commission.

Description

La gestion intégrée englobe les services fournis dans tous les domaines de la gestion moderne. Cela inclut les finances et l'administration, les ressources humaines, l'apprentissage et le perfectionnement, la planification, la vérification interne et l'évaluation, la gestion du risque, les technologies et la gestion de l'information.

Plans, priorités et engagements

Priorités particulières formulées dans le RPP pour la période à l'étude :

Priorité : Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.

Plan d'action du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

La Commission a revu son plan d'action du CRG, qui porte sur les possibilités d'amélioration et vise à tirer parti des efforts déjà déployés par la Commission et à faciliter le renouvellement de l'organisation.

En 2004-2005, la Commission a mis en œuvre la majorité des mesures indiquées dans le plan d'action du CRG, comme le montrent les priorités suivantes.

Priorité : Élaborer et mettre en application des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) aux fins du programme de gestion des plaintes, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.

Résultats et rendement

La Commission a terminé les CGRR du programme de gestion des plaintes et du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Elle a aussi accompli des progrès dans l'élaboration d'un CGRR et d'un cadre de mesure du rendement (CMR) pour la Commission dans son ensemble. Les consultations menées auprès des gestionnaires avaient pour but de définir les résultats attendus et les indicateurs de rendement. Le CGRR et le CMR devraient être terminés d'ici l'automne 2005, et la mise en œuvre devrait débuter peu après.

La Commission a continué d'améliorer l'architecture des activités des programmes, qui indique les résultats attendus et les indicateurs de rendement. Cette information a été incorporée au CMR et servira à la prise de décisions. De plus, la Commission dispose d'indicateurs de rendement pour orienter ses décisions quotidiennes portant sur les dossiers liés aux droits de la personne, les vérifications de l'équité en emploi et la prévention de la discrimination.

La saisie et la déclaration électroniques des données sont indispensables pour réaliser des progrès dans la présentation de l'information sur le rendement. Ce besoin sera comblé dans le cadre de la modernisation, par la Commission, de ses applications de gestion électronique et de la mise en place du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) utilisé à l'échelle du gouvernement.

Priorité : Soutenir les fonctions de vérification interne et d'évaluation et mettre en application une fonction de gestion du risque.

Gérance

La Commission a mis à jour son plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion du risque afin de s'assurer qu'il continue de correspondre à ses priorités et de répondre aux exigences du gouvernement du Canada.

En 2004-2005, la Commission a mené à terme trois projets de vérification interne et d'évaluation, qui avaient été approuvés par le Comité de la vérification interne et de l'évaluation. Les responsables de la vérification interne et de l'évaluation ont continué de fournir aux gestionnaires des avis professionnels sur les questions liées aux contrôles internes, à l'évaluation et aux risques.

Gestion du risque

En 2004-2005, la Commission a terminé le travail préparatoire pour l'élaboration de la politique et du cadre de gestion du risque. Elle a consulté les gestionnaires dans le cadre d'entrevues et d'ateliers afin de déterminer les principaux secteurs de risque et de faire une évaluation préliminaire des risques encourus par l'organisme. La politique et le cadre devraient avoir été mis au point d'ici septembre 2005. La Commission prévoit ensuite offrir des séances de sensibilisation et de formation pour promouvoir la gestion du risque dans tous les secteurs de l'organisme.

Priorité : Assurer une gérance rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

Gérance

Le système de contrôle de la Commission est bien en place, et des comités de surveillance s'occupent de l'approvisionnement, ainsi que de la gestion des ressources humaines et financières. Une vérification financière de la Commission a permis de conclure que de bonnes pratiques sont en cours. Un rapport sur la situation financière est remis régulièrement au Comité de direction. Les écarts budgétaires sont examinés et des mesures sont prises en conséquence. Pour s'assurer que les principes du système de contrôle sont clairs et faciles à comprendre, on continuera d'offrir des séances d'information et de sensibilisation et des ateliers au personnel.

Responsabilisation

La Commission a entrepris des consultations en vue de réexaminer son système de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines et financières afin qu'il corresponde aux pratiques et aux lois actuelles. La responsabilisation des cadres est assurée par des accords signés, qui font l'objet d'un suivi aux principales étapes de l'année. Tous les ans, on établit les délégations de responsabilités et les objectifs de rendement pour l'ensemble des cadres et des employés et on procède à l'appréciation de leur rendement.

Priorité : Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information – Projet ITI).

La Commission procède à la modernisation de son Système de gestion des plaintes (SGP) et du Système automatisé de suivi – Équité en emploi (SASÉE). Cette initiative de développement de nouvelles applications de gestion, auparavant connue sous le nom de Projet ITI, a été renommée Projet Symétrie pour mieux rendre compte de l'intégration des nouvelles applications de gestion dans une stratégie plus vaste visant à gérer l'information et le savoir en tant qu'atouts importants de la Commission.

En 2004-2005, la Commission a conclu un protocole d'entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mettre à l'essai ces nouvelles applications de gestion en utilisant le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information du gouvernement fédéral. Si les résultats sont encourageants, l'application de gestion des plaintes pourrait servir de modèle aux petits organismes qui s'occupent de gestion des plaintes. La Commission a également terminé le travail préparatoire en vue d'effectuer une vérification avant la mise en œuvre du Projet ITI. La vérification a débuté en avril 2005.

Priorité : Mettre en oeuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans les structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.

Ressources humaines

La Commission a intégré la planification de ses ressources humaines dans la planification de ses activités en 2004-2005 afin de pouvoir plus facilement recruter, conserver et perfectionner le personnel.

La Commission a procédé à un exercice de « rétroaction tous azimuts » avec tous ses cadres supérieurs dans le but de recenser les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration.

Priorité : Fournir aux cadres supérieurs des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.

Gouvernance et orientation stratégique

La Commission est déterminée à instaurer une culture de l'innovation et de l'amélioration continue. Les progrès sont documentés au moyen de rapports mensuels remis aux commissaires concernant les résultats des programmes et la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Un certain nombre de comités de surveillance ont été mis en place afin de fournir des conseils à la haute direction en ce qui a trait à des secteurs tels que les ressources humaines, l'approvisionnement, la santé et la sécurité, et l'apprentissage. Les mesures correctives nécessaires sont prises rapidement.

La Commission a poursuivi ses recherches en vue d'élaborer un cadre pour les programmes de mentorat et d'avancement professionnel.

À la suite des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la Commission a favorisé l'instauration d'une culture organisationnelle conforme à ses valeurs et à ses besoins opérationnels. Cet objectif a été atteint au moyen de réunions, d'ateliers et de séances de formation périodiques avec les employés.

Priorité : Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.

Apprentissage, innovation et gestion du changement

La Commission a terminé la troisième année de son programme intégral de changement, qui a pour effet d'améliorer la prestation des services dans tous les secteurs. Pour être apte à consolider avec succès une culture de l'innovation et de l'amélioration continue, la Commission a commencé à intégrer l'apprentissage dans son fonctionnement quotidien.

Le Programme de reconnaissance et de récompenses de la Commission valorise l'innovation et l'amélioration continue.

La Commission a continué de surveiller les activités liées aux ressources humaines afin de s'assurer que tous les groupes désignés sont toujours représentés adéquatement.

Valeurs de la fonction publique

La Commission a ouvert un dialogue officiel sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique en organisant des séances de sensibilisation et des ateliers pour son personnel en 2004. L'étape suivante consistera à poursuivre ces consultations, qui sont les fondements d'un milieu de travail respectueux et productif. L'objectif visé est l'établissement d'un nouveau programme éducatif en éthique, d'un plan d'action pour les valeurs et l'éthique échelonné sur trois ans et d'un code de déontologie.

Liens entre les programmes, les ressources et les résultats

En 2004-2005, la Commission a consacré 4,335 millions de dollars à ce résultat stratégique, y compris 42 ETP.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements relatifs à l'organisme

La Commission compte une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans. La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission et elle est appuyée par le secrétaire général.

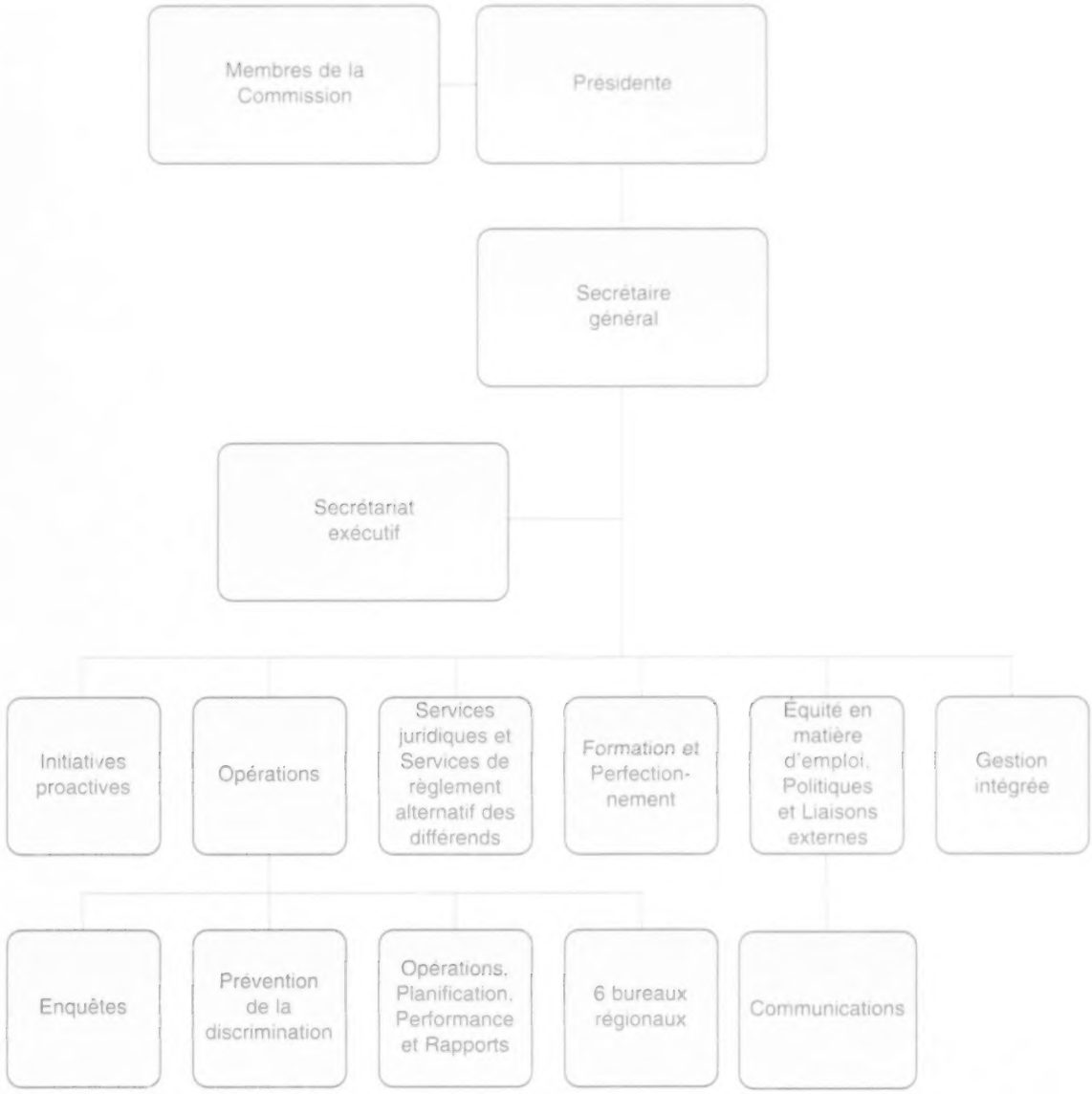


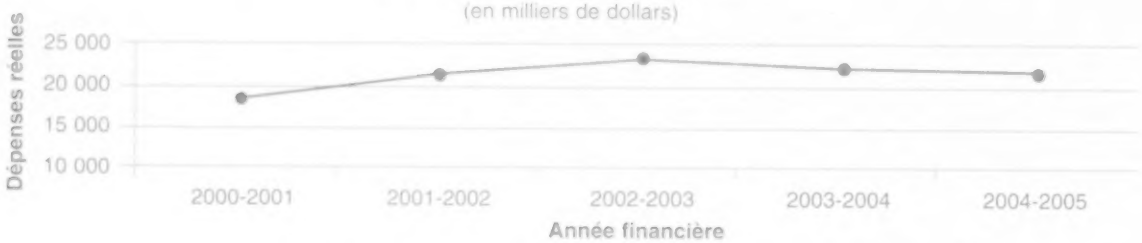
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles

(en milliers de dollars)

	2002-2003	2003-2004	2004-2005			
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépense réelles
Commission canadienne des droits de la personne	23 640	22 225	20 723	22 523	22 616	20 941
Moins : Revenus non disponibles	–	–	–	–	–	–
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	2 654	3 228	3 127	3 127	3 382	3 382
Coût net pour la Commission	**26 294**	**25 453**	**23 850**	**25 650**	**25 998**	**24 323**
Équivalents temps plein	**214**	**213**	**190**	**195**	**199**	**192**

Historique des dépenses réelles

(en milliers de dollars)



Note : Le total des dépenses réelles ne comprend pas le coût des services offerts par d'autres ministères fédéraux et équivalant à 3,4 millions de dollars.

Au cours des cinq dernières années, les dépenses réelles de la Commission ont fluctué, atteignant un maximum de 23,6 millions de dollars en 2002-2003. Ces fluctuations ont été principalement attribuables aux fonds supplémentaires, qui pour la plupart, viendront à échéance en mars 2006 et qui ont été reçus pour :

- permettre à la Commission de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (ce financement a pris fin en mars 2003);
- permettre à la Commission de continuer sa participation aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois importantes plaintes de disparité salariale (ce financement viendra à échéance en mars 2006);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi (ce financement prendra fin en mars 2006);

- permettre à la Commission de réduire l'arriéré de plaintes, y compris les plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2006);
- appuyer la Direction des services juridiques pour ce qui est des pressions liées à l'intégrité des programmes (financement permanent); et
- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et les augmentations de traitement du personnel de direction (financement permanent).

Tableau 2 : Utilisation des ressources

(en milliers de dollars)

	2004-2005			
	Budget principal des dépenses	**Dépenses prévues**	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**
Budgétaire				
Dépenses de fonctionnement	20 723	22 523	22 616	20 941
Immobilisations	–	–	–	–
Subventions et contributions	–	–	–	–
Total : Dépenses budgétaires brutes	20 723	22 523	22 616	20 941
Moins : Revenus disponibles	–	–	–	–
Total : Dépenses budgétaires nettes	20 723	22 523	22 616	20 941
Non budgétaire				
Prêts, placements et avances	–	–	–	–
Total	**20 723**	**22 523**	**22 616**	**20 941**

Le total des dépenses réelles pour 2004-2005 représente 93 % du total des autorisations. L'écart de 1,7 million de dollars entre le total des dépenses réelles et le total des autorisations est principalement attribuable :

- à la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie concernant les plaintes de disparité salariale soumises au Tribunal; et
- à des délais de mise en œuvre du nouveau Système de gestion des plaintes ainsi que du nouveau Système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi.

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

		2004-2005			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
10	Dépenses du Programme	18 270	20 070	20 200	18 525
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 453	2 453	2 416	2 416
	Total pour la Commission	**20 723**	**22 523**	**22 616**	**20 941**

Les autorisations totales pour 2004-2005 représentent une augmentation de 1,9 million de dollars ou de 9 % par rapport au total du Budget principal des dépenses de 20,7 millions de dollars. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour :

- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives; et
- permettre à la Commission de participer à l'instruction de plaintes de disparité salariale devant le Tribunal canadien des droits de la personne et les autres tribunaux (ce financement viendra à échéance en mars 2006).

Tableau 4 : Coût net pour la Commission

(en milliers de dollars)

	2004-2005
Total des dépenses réelles	20 940,9
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2 273,9
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	1 102,3
Indemnisation des accidentés du travail assurée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	5,9
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,2
	3 382,3
Moins : Revenus non disponibles	–
Coût net pour la Commission en 2004-2005	24 323,2

Tableau 5 : Besoins en ressources par direction ou secteur

(en milliers de dollars)

Commission canadienne des droits de la personne	Plaintes Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Équité en matière d'emploi Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Promotion des droits de la personne Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Services intégrés Gestion des ressources de la Commission	Total
Équivalents temps plein (ETP)	95	22	33	42	192
Bureaux de la direction (1)	568	209	254	301	1 332
Direction des services juridiques	2 833	–	–	–	2 833
Équipe proactive	124	–	–	–	124
Direction générale des services de règlement alternatif des différends	2 092	–	–	–	2 092
Secteur des opérations (2)	5 066	–	1 511	–	6 577
Secteur des politiques et de l'équité en matière d'emploi (3)	117	1 988	683	189	2 977
Direction des communications	–	–	1 161	–	1 161
Direction de l'apprentissage et du perfectionnement	–	–	–	381	381
Direction générale des services intégrés (4)	–	–	–	3 464	3 464
Dépenses réelles	10 800	2 197	3 609	4 335	20 941

(1) Inclut :
- Bureau de la présidente
- Bureau du secrétaire général
- Secrétariat exécutif (dont le Programme d'accès à l'information)

((2)Inclut :
- Bureau de la sous-secrétaire générale
- Direction des enquêtes
- Direction des opérations, de la planification, de la performance et des rapports
- Direction de la prévention de la discrimination
- Bureaux régionaux (6)

(3) Inclut :
- Bureau de la directrice générale
- Direction de la conformité à l'équité en matière d'emploi
- Direction des politiques et du programme internationnal
- Division des services de bibliothèque

(4) Inclut :
- Bureau de la directrice
- Division de la gestion des biens
- Division des services financiers
- Division de la planification, de la vérification interne et de l'évaluation
- Division des technologies de l'information
- Division de la gestion de l'information
- Division des ressources humaines

Tableau 6 : Renseignements sur les dépenses de projets

(en milliers de dollars)

Commission canadienne des droits de la personne	Coût total estimatif actuel	2002-2003 Dépenses réelles	2003-2004 Dépenses réelles	2004-2005 Budget principal des dépenses	2004-2005 Dépenses prévues	2004-2005 Total des autorisations	2004-2005 Dépenses réelles
Projet des technologies de la gestion des cas	1 400	320	289	500	791	291	203
Étape du projet : Mise en oeuvre							

Tableau 7 : Vérifications et évaluations

Vérifications internes ou évaluations

1. Plan triennal de vérification interne et d'évaluation en fonction du risque
2. Vérification financière de la Commission
3. Vérification opérationnelle de la Direction des services juridiques
4. Cadre d'évaluation et cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) appliqués au processus de traitement des plaintes relatives aux droits de la personne
5. Travail préparatoire terminé en ce qui concerne :
   a. le CGRR et le cadre de gestion du rendement de la Commission;
   b. la vérification avant la mise en œuvre du Projet ITI.